

Maria Isabel Franco Barretto

UM MODELO PARA PLANEJAR, IMPLEMENTAR E  
ACOMPANHAR A ESTRATÉGIA DE CRM (*CUSTOMER  
RELATIONSHIP MANAGEMENT*)

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

Orientador: Prof. Dr. Edson Walmir Cazarini

São Carlos - SP

2007

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, origem dos meus princípios pessoais e profissionais.

## AGRADECIMENTOS

A Jesus Cristo, razão da minha existência, a Nossa Senhora, minha proteção, ao meu amado Terço, fonte de bênçãos.

E, de modo especial, à Santíssima Trindade (Pai, Filho e Espírito Santo) que me cobre com tantas graças:

A fé e o valor da família propagados por minha avó Bel e meu avô Chico;

O amor pelos estudos, herança de meu querido avô Moreno;

A paixão e determinação de minha avó Estela (Telinha, uma mulher apaixonada e forte);

O exemplo de meu pai, minha referência profissional e o meu maior professor;

A doação de minha mãe, exemplo de abdicção e amor;

O amor incondicional de meus pais, perdendo a minha distância e torcendo pelos meus desafios;

O amor de meus filhos, razão da minha luta e alimento para minhas forças: a sensibilidade, a ternura e o companheirismo de Juliana; a alegria, a responsabilidade e a maturidade de Roberto Neto;

A bondade de D. Gilza, meu maior exemplo de fé e aceitação;

O apoio de minhas irmãs, Yeyeca e Estelinha, assumindo sempre a minha ausência;

A alegria de meus sobrinhos, motivo de muitos risos;

O carinho de tia Leda, minha grande conselheira, sempre disposta a escutar e apoiar;

A felicidade de uma família, uma graça sem preço;

A amizade e o incentivo de TODOS os meus amigos, cada um com o seu papel ímpar na minha vida. Sou abençoada por Deus, devendo testemunhar que sou milionária de amigos;

Os momentos especiais nos grupos de oração: a oração do Terço em companhia de Perla, amiga de todas as horas; a partilha e as orações com o grupo da Capela Santo Expedito;

A oportunidade de aprendizado e crescimento oferecida pela USP e pelo INEPAD;

A confiança depositada pelo querido professor Cazarini, escolhendo-me para orientar.

Serei sempre grata;

A disponibilidade da professora e grande amiga Sônia Borges de Oliveira;

As contribuições e o apoio do professor Dante Martinelli;

Os ensinamentos de todos os professores e, sobretudo, da banca examinadora pela leitura e contribuições para o trabalho;

A gentileza dos funcionários da USP, ressaltando a presteza de meu amigo Zé Luiz;

A oportunidade e o apoio dispensado por todos os profissionais envolvidos na pesquisa de campo;

E, de maneira particular, agradeço as seguintes bênçãos:

A amizade, a dedicação e a minha eterna gratidão ao saudoso Fernandinho, presença de Deus nas nossas vidas;

Por fim, a eterna lembrança de Eduardo, a certeza de que a saudade é um privilégio para quem amou e foi amada de verdade. O meu testemunho de que a fé em Deus transforma o amor carnal em ternura, possibilitando a presença constante de um anjo na minha vida!

## RESUMO

BARRETTO, M. I. F. (2007). Um modelo para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM (*customer relationship management*). Tese (doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

Inseridas num cenário altamente competitivo, as organizações primam pelo alcance da vantagem competitiva sustentável (VCS), embora essa última seja, cada vez mais, efêmera. Nesse contexto, surge o *customer relationship management* (CRM) como estratégia de negócio. Fundamentado no marketing de relacionamento personalizado e na infra-estrutura da tecnologia de informação, o CRM representa uma solução para viabilizar o alcance da VCS. Entretanto, deve-se enfatizar a relevância dos processos organizacionais e das pessoas, visto que eles compõem a empresa que adota a estratégia do CRM. Por outro lado, observa-se que o assunto sobre a gestão do relacionamento com o cliente destaca-se nos ambientes da academia e do mercado. Desse modo, esta pesquisa tem como objeto de estudo a estratégia de CRM, apresentando como objetivo geral a proposta de um modelo para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM. Este trabalho caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo como procedimentos para o alcance do seu objetivo geral. Nota-se que, inicialmente, a pesquisa bibliográfica aborda os aspectos gerais sobre o CRM e, mais adiante, o enfoque representa os modelos e/ou abordagens da literatura sobre o planejamento, a implementação e o acompanhamento dessa estratégia. A partir da revisão bibliográfica e da pesquisa preliminar de campo, foi desenvolvido o protótipo do modelo final que, em seguida, foi submetido às críticas, sugestões e considerações de especialistas, durante a segunda etapa da pesquisa de campo, conforme o método de pesquisa apresentado. Sendo assim, a consistência e a aplicabilidade do modelo foram constatadas, considerando-se o modelo proposto (um conjunto de etapas seqüenciais) um método para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM. Porém, algumas limitações foram observadas e, por último, foram sugeridas algumas atividades futuras, percebendo-se a vanguarda do CRM e a carência do mercado.

Palavras-chave: Customer Relationship Management (CRM); Estratégia de Negócio; Marketing de Relacionamento; Tecnologia de Informação.

## ABSTRACT

BARRETTO, M. I. F. (2007). A model for planning, implementing and following the Customer Relationship Management's (CRM) strategy. Doctor's Degree Dissertation – Engineering School of São Carlos, University of São Paulo, São Carlos, 2007.

Inserted in a very competitive scenery, the organizations excel by achieving the sustainable competitive advantage, although it has been more and more ephemeral. In this context, appears the Customer Relationship Management (CRM) as a business strategy. Based on the personalized relationship marketing and on the information technology infrastructure, the CRM represents a viable solution for achieving the sustainable competitive advantage. It must be emphasized, nevertheless, the relevance of the organizational processes and the people, once they constitute the company that adopts the CRM's strategy. On the other hand, it is observed that the matter of managing the relationship with the client, stands out in the academic and market environments. In this way, this research's object of study is the CRM's strategy, presenting as general objective, the proposition of a model for planning, implementing and following the CRM's strategy. This work is characterized as an exploratory research of a qualitative approach, using the bibliographical and field researches as procedures to achieve its general objective. It can be noticed that, at first, the bibliographical research approaches the general aspects about CRM and further on, the focus represents the literature models and/or approaches about the planning, implementation and follow up of this strategy. Based on the bibliographical revision and preliminary field research, it was developed a prototype of the final model that was submitted to specialists' critiques, suggestions and considerations, during the second phase of the field research, in accordance with the research's method presented. This way, the model's consistency and applicability were verified, considering the proposed model (a set of sequential phases) a method to plan, implement and follow the CRM's strategy. However, some limitations were observed and finally, some future activities were suggested, noticing the CRM's vanguard and the market's need.

**Key Words:** Customer Relationship Management (CRM); Business Strategy; Relationship Marketing; Information Technology.

**LISTA DE ABREVIATURAS**

1to1	<i>Marketing One to One</i>
ACD	<i>Automatic Call Distribution</i>
CIC	<i>Call Center Multimídia</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CTI	<i>Computer Telephony Integration</i>
DW	<i>Data Warehouse</i>
eCRM	CRM Eletrônico
EMA	Automação do Marketing Empresarial
ERP	Planejamento dos Recursos Empresariais
FCSs	Fatores Críticos de Sucesso
IVR	<i>Interactive Voice Response</i>
OLAP	<i>Online Analytical Processing</i>
PRM	Gerência de Relacionamento de Parcerias
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SFA	<i>Sales Force Automation</i>
TI	Tecnologia de Informação

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Um modelo de implementação de CRM.....	60
Figura 2	Etapas da pesquisa e resultados obtidos.....	120
Figura 3	O modelo para planejar, implementar e acompanhar o CRM.....	128



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Tipos de comportamento do consumidor.....	85
Quadro 2	Resumo dos modelos: características, contribuições e limitações.....	104

## SUMÁRIO

<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>II</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 - Delimitação do Tema e Formulação do Problema .....	1
1.2 - Caracterização e Justificativa .....	2
1.3 - Objetivo da Pesquisa .....	6
1.4 - Estrutura do Texto .....	6
<b>CAPÍTULO 2 - A CONCEPÇÃO E PRÁTICAS DO CRM .....</b>	<b>8</b>
2.1 - Introdução .....	8
2.2 - O Conceito da Estratégia de CRM .....	8
2.3 - Tipos de CRM .....	16
2.3.1 CRM Operacional.....	16
2.3.2 CRM Analítico .....	17
2.3.3 CRM Colaborativo .....	19
2.3.4 E-CRM .....	21
2.4 - Ferramentas de CRM .....	25
2.5 - Aspectos Favoráveis e Dificuldades para o CRM.....	34
2.5.1 Dificuldades para o CRM .....	34
2.5.2 Condições Propícias para o CRM.....	44
2.5.3 Benefícios do CRM .....	49
<b>CAPÍTULO 3 - ABORDAGENS E MODELOS PROPOSTOS PELA LITERATURA: PLANEJAR, IMPLEMENTAR E MONITORAR O CRM.....</b>	<b>53</b>
3.1 - Introdução .....	53
3.2 - Um Plano de Desenvolvimento do CRM.....	53
3.3 - A Abordagem de Chen e Popovich.....	59
3.4 - Um Conjunto de Soluções de CRM .....	66
3.5 - Um Modelo Conceitual de CRM .....	73

3.5.1	Introdução da Abordagem .....	73
3.5.2	Dimensões-Chave do Modelo .....	74
3.5.3	Variáveis do Modelo .....	78
3.5.4	Implicações Práticas do Modelo.....	79
3.6	- Um Modelo de CRM Analítico.....	81
3.7	- Um Modelo Integrado para Implementação de CRM.....	87
3.8	- Um Modelo Baseado nos Fatores Críticos de Sucesso do CRM .....	91
3.8.1	Fatores críticos de sucessos para o CRM .....	96
3.9	- Discussão Final .....	103
<b>CAPÍTULO 4 - MÉTODO DE PESQUISA .....</b>		<b>106</b>
4.1	- Considerações Iniciais.....	106
4.2	- Caracterização da Pesquisa .....	106
4.3	- Procedimentos da Pesquisa .....	110
4.4	- Planejamento da Pesquisa de Campo.....	112
4.4.1	Critérios e Meios para Seleção do Universo da Pesquisa de Campo .....	112
4.4.2	Instrumento para Coleta de Dados.....	113
4.4.3	Fatores Qualitativos.....	115
4.4.4	Participantes da Pesquisa de Campo .....	116
4.5	- Etapas da Pesquisa .....	118
<b>CAPÍTULO 5 - O MODELO PARA PLANEJAR, IMPLEMENTAR E</b>		
<b>ACOMPANHAR A ESTRATÉGIA DE CRM .....</b>		<b>121</b>
5.1	- Introdução .....	121
5.2	- Contribuições da Pesquisa de Campo para o Desenvolvimento do Modelo.....	122
5.2.1	Considerações Gerais .....	122
5.2.2	Contribuições Específicas .....	123
5.3	- O Modelo Detalhado .....	127
5.3.1	Fase I - Planejamento .....	128
5.3.1.1	Etapa 1 - Identificação da Necessidade .....	129
5.3.1.2	Etapa 2 - Definição da Equipe.....	131
5.3.1.3	Etapa 3 - Análise Organizacional .....	132
5.3.1.4	Etapa 4 - Análise de Fornecedores e Ferramentas.....	139
5.3.1.5	Etapa 5 - Definição dos Objetivos.....	140
5.3.2	Fase II - Implementação .....	141
5.3.2.1	Etapa 6 - Comunicação do Projeto .....	142

5.3.2.2	Etapa 7 - Mapeamento dos Processos.....	144
5.3.2.3	Etapa 8 - Definição das Ferramentas.....	146
5.3.2.4	Etapa 9 - Treinamentos das Pessoas.....	149
5.3.2.5	Etapa 10 - Implantações das Ferramentas.....	152
5.3.3	Fase III - Acompanhamento.....	155
5.3.3.1	Etapa 11 - Definição das Métricas de Controle.....	155
5.3.3.2	Etapa 12 - Controle e Adaptação.....	162
5.3.3.3	Considerações Finais.....	166
<b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO .....</b>		<b>167</b>
6.1	- Conclusão.....	167
6.2	- Limitações da Pesquisa.....	169
6.3	- Proposta de Atividades Futuras.....	170
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>171</b>

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

### 1.1 - Delimitação do Tema e Formulação do Problema

Atualmente, o mercado apresenta um cenário de alta competitividade, e as organizações buscam vantagem competitiva. Diante desse contexto, a gestão do relacionamento com o cliente é apontada como solução para o alcance da vantagem competitiva sustentável. Paralelamente, o grande desenvolvimento da Tecnologia de Informação (TI) permite a implementação de estratégias organizacionais que viabilizem administrar o relacionamento com o público-alvo. Desse modo, surge o *customer relationship management* (CRM) como estratégia organizacional.

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

Nesse sentido, Barretto (2004) observa as principais condições propícias e os obstáculos para a implantação desse tipo de estratégia. Desse modo, ressaltam-se alguns aspectos tais como a importância do planejamento para a implementação dessa estratégia, enfatizando a necessidade de um sistema de medição de desempenho apropriado para avaliar e/ou monitorar os resultados oriundos do CRM. Em seguida, são observados os índices de insatisfação em relação ao CRM, apresentados pelo mercado. Contudo, destaca-se a relevância de identificar a necessidade dessa estratégia dentro de cada realidade organizacional e, sobretudo, personalizar o CRM de acordo com o contexto empresarial e a peculiaridade do negócio.

Para Mendoza et al. (2007), cada organização é ímpar, apresentando sua própria cultura e seus respectivos processos de negócios. Nesse caso, eles justificam que a estratégia de CRM não deve ser considerada uma panacéia para todos os problemas organizacionais. Em seguida, os autores ressaltam a complexidade para implementar esse tipo de estratégia, exigindo um trabalho árduo para obter resultados satisfatórios.

A partir desses aspectos preliminares apresentados, este trabalho questiona alguns pontos. De fato, surge a seguinte problematização:

- Como planejar a estratégia de CRM?
- Como implementar a estratégia de CRM? Quais são os principais passos ou etapas?
- Quais aspectos devem ser acompanhados durante a implementação do CRM?
- Como avaliar ou monitorar os resultados de uma estratégia de CRM?
- Quais aspectos devem ser avaliados para identificar os resultados do CRM?
- Quais aspectos devem ser monitorados para verificar o desempenho do CRM?

Neves (1999) observa que, reconhecidos os questionamentos, a delimitação do tema torna-se palpável e, sobretudo, viabiliza-se a resolução do problema de pesquisa. Dessa forma, torna-se possível a resposta para a seguinte pergunta: como planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM?

Portanto, tendo-se como norte as questões expostas, esta tese tem como foco do trabalho, ou objeto de estudo, a estratégia de CRM. Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é propor um modelo para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM. Desse modo, persegue-se um processo seqüencial que possibilite o planejamento, a implementação e o acompanhamento da estratégia de CRM.

Todavia, para o diagnóstico e o prognóstico do real problema de pesquisa, composto pelas questões comentadas anteriormente, a revisão bibliográfica sobre os principais aspectos que envolvem o CRM é primordial. E, conseqüentemente, o modelo formado por etapas deve contemplar as respostas das questões, apresentando a solução para o problema de pesquisa.

Delimitado o tema e identificado o problema, será vital caracterizar alguns aspectos que compõem o respectivo universo desse objeto de pesquisa e justificam sua realização.

## **1.2 - Caracterização e Justificativa**

Além dos grandes investimentos necessários para implementar a estratégia de CRM, observa-se a dificuldade para planejar e acompanhar esse projeto, avaliando o seu desempenho. Conforme mencionado, a inexistência de um sistema de medição de desempenho compatível com as metas do CRM é um dos obstáculos para o sucesso dessa estratégia, notando-se a importância de monitorar o seu desenvolvimento e avaliar seus resultados. Sigala (2005) enfatiza a inexistência de uma abordagem para implementar e monitorar a estratégia de CRM, justificando as falhas do projeto.

Nesse sentido, Mendoza et al. (2007) observam que, além das implicações inerentes da própria estratégia do CRM, não existe um modelo que guie as organizações, na implantação desse tipo de estratégia. Em relação à compatibilidade entre os objetivos almejados pelo CRM e um sistema ou método para avaliar o seu desempenho, Brown (2001) observa que três aspectos deverão ser avaliados: o cliente, a organização e a qualidade do serviço.

Por outro lado, Sin, Tse e Yim (2005) afirmam que o sucesso do CRM tem como predicado definir quatro áreas-chave: estratégia, pessoas, tecnologia e processo. Nesse caso, percebe-se que a estratégia de CRM apresenta uma abrangência considerável dentro da organização.

De maneira similar, Mendoza et al. (2007) observam os processos, as pessoas e a tecnologia como sendo os pontos-chave na estratégia do CRM, exigindo o equilíbrio entre esses três aspectos.

Para Yuan e Chang (2001), o CRM é uma concepção revolucionária que não discute somente os problemas tradicionais dos clientes. Mas, sobretudo, proporciona uma solução integrada para resolver conflitos internos do negócio. Inclusive, a solução envolve questões de marketing, venda e atendimento ao cliente. E, particularmente, integra pessoas, processo e tecnologia. Portanto, pode-se observar que, conseqüentemente, também envolve estratégia.

Essa amplitude do CRM pode ser observada na seguinte definição:

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

Sendo assim, percebe-se que esse tipo de estratégia envolve os diversos processos organizacionais, exigindo a participação e o envolvimento da empresa como um todo. Portanto, serão vitais o planejamento, o monitoramento e avaliação dos seus resultados, nas diferentes áreas organizacionais.

Nota-se que, inicialmente, será fundamental determinar os objetivos a serem perseguidos pela estratégia de CRM, facilitando avaliar seus resultados e, principalmente, evitando criar expectativas divergentes ou ilusórias sobre o sistema, dentro da organização. Autores como Sweat (2002) e Thompson (2002) observam a preocupação de não criar expectativas contraditórias e/ou irreais sobre os resultados do CRM, promovendo obstáculos para o seu sucesso.

Outro aspecto importante no contexto do CRM é o papel da tecnologia de informação (TI) (CHEN; POPOVICH, 2003). Certamente, a TI viabiliza a implantação desse tipo de estratégia, mas não poderá ser vista como responsável absoluta pelo projeto e, sobretudo, pelo seu desempenho positivo (CURRY; KKOLOU, 2004; BARRETTO, 2004; MENDOZA et al., 2007). Para Law, Lau e Wong (2003), o aspecto humano representa o fator mais significativo do CRM, considerando o relacionamento de longo prazo entre empresa e cliente.

Nesse sentido, Tinsley (2002) considera fundamental o julgamento do executivo para avaliar alguns pontos identificados pelas ferramentas, mas que poderão ser modificados ao longo do tempo. Existem, pois, situações futuras que nem sempre poderão estar programadas nos computadores. Nesse caso, o CRM envolve os discernimentos estratégicos da alta administração.

Além disso, sabe-se que a implementação do CRM não ocorrerá isoladamente e, sobretudo, que a organização é um sistema aberto que sofre constantes impactos do ambiente externo. Portanto, nota-se que a complexidade envolvida é significante. Ou seja, diferentes estratégias poderão estar sendo implementadas, diversas oportunidades e ameaças externas poderão estar ocorrendo simultaneamente. Desse modo, o planejamento, a implementação e avaliação do desempenho do CRM exigem um processo sequencial que englobe os vários aspectos envolvidos nessa estratégia, os quais sofrem ou causam impactos no contexto organizacional.

Paralelamente, Xu e Walton (2005) discutem o desempenho das implementações de CRM, observando a insatisfação com os resultados alcançados e ressaltando o elevado índice de falhas dessa estratégia. Nesse sentido, autores como Sweat (2002), Rigby, Reichheld e Schefter (2002) e Campbell (2003) citam algumas pesquisas desenvolvidas por consultorias, como Gartner Group e Meta Group, que também apontam a existência de um alto número de falhas nos projetos de CRM. Conforme esses autores, algumas dessas pesquisas demonstram que 55% dos projetos de CRM não produzem os resultados esperados. Para Xu e Walton (2005), essas taxas de falhas ainda são maiores.

Segundo Mendoza et al. (2007), pesquisas recentes apontam que 70% das empresas poderão falhar na implantação da estratégia de CRM. Em seguida, eles resumem três grandes razões apresentadas pelas respectivas pesquisas: as empresas subestimam a complexidade do CRM, a ausência de objetivos claros e os investimentos inadequados na manutenção dos aplicativos de CRM.

Percebe-se que essa complexidade e as prováveis dificuldades surgem como decorrência das próprias particularidades do CRM e, sobretudo, do cenário empresarial.



Portanto, tais fatores devem ser considerados na avaliação do desempenho do CRM e na criação do processo seqüencial para obtenção desse objetivo.

Nesse caso, será prudente citar as principais condições propícias para o CRM identificadas por Barretto (2004): uma cultura organizacional centrada no cliente e aberta às mudanças necessárias para a implementação do CRM; uma visão de longo prazo e o envolvimento do alto escalão; uma infra-estrutura de TI mínima necessária para receber os aplicativos de CRM; os recursos humanos competentes para desenvolver as respectivas responsabilidades; a prudência em não colocar a TI como responsável absoluta pelo sucesso do CRM; a valorização da visão processual e colaborativa; a segmentação de mercado baseada nas diferentes necessidades e rentabilidades dos clientes e, finalmente, a exigência de um planejamento criterioso para a implementação do CRM.

Paralelamente, é coerente observar os principais obstáculos apontados: os altos custos envolvidos nesse tipo de projeto; a imaturidade do próprio mercado de CRM; a sutileza e complexidade do próprio tema, que dificulta compartilhar o conhecimento e informações; a ineficiência dos processos organizacionais, a ausência de treinamentos específicos; a dificuldade de adaptação dos sistemas legados e transferência de dados; o questionamento sobre a qualidade das informações colhidas no mercado e a confiança sobre o respectivo banco de dados; a inexistência de um sistema de medição de desempenho compatível com as metas do CRM e, por fim, a existência de diferentes expectativas sobre o CRM.

Após caracterizar os aspectos iniciais desta pesquisa e abordar algumas razões para sua realização, notando-se o interesse pessoal da pesquisadora sobre o objeto de estudo, é pertinente observar a seguinte proposição: Avaliar o desempenho do CRM é um fator vital para a evolução e sucesso do próprio, pois os resultados do CRM estão diretamente ligados ao contexto da organização e respectivas estratégias de planejamento, implementação e acompanhamento do CRM.

Nesse caso, faz-se necessário ressaltar que uma proposição representa uma declaração sobre conceitos que podem ser julgados como verdadeiros ou falsos, desde que se refiram a fenômenos observáveis (COOPER ; SCHINDLER, 2003).

Para finalizar a contextualização e a justificativa deste trabalho, será interessante destacar algumas observações. Ngai (2005) enfatiza que o CRM tem atraído grande atenção do mercado e da academia nesses últimos anos, alertando que não existe dúvida sobre o crescimento significativo das pesquisas que serão realizadas futuramente nesse campo, visto que o índice de evolução das taxas das respectivas publicações e os interesses demonstrados pelo assunto comprovam essa observação.

Além disso, Sin, Tse e Yim (2005) observam que os desenvolvimentos teóricos sobre a estratégia de CRM são escassos, visto que o CRM representa uma área emergente nos estudos acadêmicos.

Nesse sentido, observa-se a relevância do assunto e, particularmente, a vanguarda do CRM, notando-se que a experiência mercadológica e o conhecimento acadêmico, oriundos das respectivas pesquisas, apresentam um volume discreto de informações comparado com a profundidade e importância desse tema.

Pode-se acrescentar que muitas ferramentas estão sendo pesquisadas e em fase de desenvolvimento, pois o CRM é algo novo, mesmo em mercados mais avançados. Essa evolução natural do CRM implica em adaptações na respectiva implementação (BOSE, 2002). Ainda, pesquisa e desenvolvimento são características relevantes do mercado de TI, o qual representa a infra-estrutura da estratégia de CRM. Portanto, identifica-se a apologia ao CRM, percebendo-se a necessidade de prosseguir com os estudos nesse campo e, de modo particular, nota-se o interesse pessoal desta pesquisadora em continuar a pesquisa desenvolvida durante o mestrado.

### **1.3 - Objetivo da Pesquisa**

O objetivo geral desta pesquisa é propor um modelo para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM.

Todavia, para o alcance desse objetivo geral, um longo caminho precisa ser percorrido, inserindo-se os objetivos específicos do trabalho. Conforme Richardson (1999), os objetivos específicos representam etapas que devem ser cumpridas para o alcance do objetivo geral. Desse modo, como objetivos específicos, têm-se:

- Revisar a literatura sobre CRM, incluindo os principais aspectos envolvidos nessa estratégia, sua concepção e práticas.
- Identificar na literatura modelos e/ou abordagens sobre o planejamento, a implementação e o acompanhamento do CRM.
- Fazer uma pesquisa junto ao mercado, envolvendo fornecedores e especialistas em ferramentas de CRM, considerando-se também consultores de sistemas de informações integrados e, sobretudo, empresas usuárias de ferramentas de CRM.

### **1.4 - Estrutura do Texto**

Esta tese apresenta o texto estruturado da seguinte forma:

**Capítulo 1 - Introdução:** Este capítulo apresenta os seguintes pontos: a delimitação do tema e o problema de pesquisa; a contextualização do objeto de estudo e a justificativa do trabalho; o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho; a estrutura do texto.

**Capítulo 2 – A concepção e práticas do CRM:** Este capítulo apresenta a primeira parte da revisão bibliográfica, enfatizando os principais aspectos envolvidos no tema principal desta pesquisa. Desse modo, o capítulo contém a discussão sobre a concepção da estratégia de CRM, expondo os tipos de CRM e respectivas funcionalidades. Em seguida, a discussão envolve a infra-estrutura tecnológica, apresentando as principais ferramentas de CRM. Posteriormente, o capítulo apresenta a discussão sobre as principais dificuldades e condições propícias ao CRM, finalizando com a apresentação dos principais benefícios proporcionados pela estratégia.

**Capítulo 3 – Abordagens e modelos propostos pela literatura: planejar, implementar e monitorar o CRM:** Este capítulo apresenta a segunda parte da revisão bibliográfica, discutindo algumas abordagens e modelos propostos pela literatura, contemplando o planejamento, a implementação e o monitoramento da estratégia de CRM. De modo geral, os modelos apresentados são conceituais, enfocando diversos dos principais aspectos necessários ao CRM. Procurou-se identificar e selecionar os modelos coerentes com o objetivo geral do trabalho, embora com abordagens distintas, objetivando uma contribuição holística para confecção do modelo final.

**Capítulo 4 – Método de pesquisa:** Este capítulo apresenta o método de pesquisa, discutindo a caracterização do trabalho, sua abordagem e os respectivos procedimentos e instrumentos utilizados. Por fim, o capítulo apresenta os participantes da pesquisa de campo e um breve resumo das etapas da pesquisa.

**Capítulo 5 – O modelo final para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM:** Inicialmente, este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo e, em seguida, encontra-se o modelo final detalhado.

**Capítulo 6 – Conclusão:** Este capítulo apresenta a conclusão da pesquisa, as limitações do trabalho e uma proposta de atividades futuras.

**Referências Bibliográficas** – Este capítulo apresenta o referencial bibliográfico utilizado nesta pesquisa.

## CAPÍTULO 2 - A CONCEPÇÃO E PRÁTICAS DO CRM

### 2.1 - Introdução

Conforme visto, a partir deste capítulo o trabalho abordará a revisão teórica dos principais aspectos envolvidos na caracterização do tema de pesquisa, visando a fornecer os subsídios necessários para o alcance do objetivo geral desta pesquisa.

Sendo assim, será pertinente observar alguns pontos. Os estudos acadêmicos e o próprio contexto do mercado demonstram que as estratégias organizacionais e suas respectivas implementações são condições primordiais para a sobrevivência das organizações. Nesse caso, seria redundante enfatizar fatores tais como a existência de uma alta competitividade, a busca incessante das empresas por uma vantagem competitiva sustentável e, particularmente, o poder dos clientes.

Portanto, observa-se que a gestão do relacionamento com o cliente representa um fato na realidade empresarial, possibilitando o acesso às informações necessárias para alcançar a vantagem competitiva diante da concorrência. Nesse sentido, Xu e Walton (2005) afirmam que não existe dúvida da importância de adquirir o conhecimento sobre o cliente. Segundo os autores, o foco no cliente revertido em conhecimento organizacional é um fator vital para o alcance de vantagem competitiva. Curry e Kkolou (2004) também destacam a relevância do foco no cliente nas estratégias organizacionais.

Todavia, nota-se que além dos avanços das pesquisas acadêmicas e do cenário econômico, a tecnologia de informação (TI) viabiliza as implementações e o sucesso das estratégias empresariais (SIN; TSE; YIM, 2005). Desse modo, o próprio contexto exige e proporciona a concretização do CRM (*Customer Relationship Management*) como solução estratégica para a administração de empresas.

Diante dessa exposição, este capítulo envolve os respectivos assuntos e, sobretudo, desenvolve os principais aspectos inseridos na estratégia de CRM, a qual representa o foco desta pesquisa. Ressalta-se que estudar os pontos centrais da estratégia de CRM é uma etapa vital deste trabalho, viabilizando o alcance do seu objetivo geral, já discutido anteriormente.

### 2.2 - O Conceito da Estratégia de CRM

De acordo com os comentários iniciais apresentados neste trabalho, pode-se observar que, entre várias perspectivas difundidas nos estudos acadêmicos e nas práticas empresariais, o CRM (*Customer Relationship Management*) surge como uma estratégia voltada para o

entendimento e a antecipação das necessidades de clientes atuais e potenciais de uma organização. Nesse sentido, Mendoza et al. (2007) afirmam a relevância de definir o CRM como estratégia de negócio.

Por outro lado, atualmente, o contexto das organizações impõe a necessidade de um atendimento personalizado e bens e serviços customizados que serão obtidos apenas por meio de um relacionamento estreito com consumidores. Entretanto, Kotler (1999) já advertia que a empresa deve conhecer os clientes que podem receber essa personalização. Para o autor, as organizações devem desenvolver o relacionamento com clientes rentáveis, lutar pela conquista dos clientes potenciais e deixar os clientes que geram prejuízo migrarem para a concorrência.

Sendo assim, pode-se observar que o CRM aparece como o processo organizacional que permite administrar o relacionamento com clientes de maneira eficaz. Nesse caso, expor e observar os diversos conceitos de CRM apresentados pela literatura faz parte da proposta desta pesquisa. Inclusive, Sin, Tse e Yim (2005) ressaltam a importância de esclarecer a concepção do CRM, comentando que existem diferentes abordagens.

Nesse aspecto, Bull (2003) alerta que o CRM tem significados diferentes para mentes diferentes, representando coisas distintas. O autor analisa algumas concepções sobre CRM e afirma que o CRM representa uma combinação complexa de fatores de negócio e tecnologia, ressaltando que as estratégias devem ser formuladas conforme esses fatores.

Teo, Devadoss e Pan (2006) compartilham dessa idéia, observando que o CRM significa coisas distintas para pessoas diferentes. Eles notam que as organizações abordam a estratégia de CRM de maneiras distintas. Nesse caso, algumas empresas enxergam o CRM apenas como uma ferramenta de tecnologia, contudo outras organizações entendem o CRM como uma parte essencial do negócio. Nessa última abordagem, pode-se compreender o CRM como estratégia de negócio.

Law, Lau e Wong (2003) também analisam as diversas concepções sobre o CRM, comentando que existem divergências e paradoxos entre os conceitos. Em seguida, eles apresentam uma definição, chamando-a de nova concepção do CRM. Eles afirmam que o CRM representa um processo de desenvolvimento do relacionamento com o cliente, observando esse último como o ponto de partida das interações com a empresa e as outras partes relacionadas, referindo-se aos parceiros da cadeia.

Para os autores, o foco será estabelecer um ambiente “*co-creative*”, no qual todas as partes envolvidas trabalham juntas, envolvendo a colaboração, a cooperação e a comunicação, entre a empresa, o cliente e, inclusive, os intermediários e/ou parceiros externos. Nesse

momento, os autores observam a extensão do CRM na cadeia, considerando essa última o elo entre a organização e os fornecedores, os parceiros e os clientes. Nesse caso, eles destacam a Internet como o fator para essa nova concepção.

Eles também ressaltam o papel ativo do cliente, participando das decisões organizacionais, por meio de sugestões ou críticas ao longo do relacionamento. Eles reforçam que o cliente será sempre o ponto inicial, embora os clientes rentáveis devam ser identificados para que possam ser esse marco. Os autores também enfatizam a necessidade de relacionamento com parceiros e a visão de “*network*” (trabalho em rede), viabilizando a estratégia de CRM. Segundo eles, a organização necessita de parceiros para personalizar o atendimento ao cliente.

Dessa forma, nota-se o conceito de gerência do relacionamento de parcerias (PRM) inserido na concepção do CRM. Nesse sentido, pode-se afirmar que PRM representa uma estratégia para selecionar e administrar parcerias, visando a otimizar o valor a longo prazo para empresa, assegurando a satisfação dos parceiros e clientes finais (GREENBERG, 2001).

Por outro lado, Greenberg (2001) fez uma pesquisa envolvendo vários especialistas em TI e grandes empresas fornecedoras de sistemas integrados e definiu CRM:

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

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

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

Bretzke (2000), ao concluir, destaca o fato de que o CRM permite sustentar a vantagem competitiva pelo profundo conhecimento dos clientes atuais e potenciais, pela sistematização de uma série de atividades de comunicação, dirigida e integrada, e pelo uso de ferramentas tecnológicas e de marketing, na consecução dos objetivos do Marketing de Relacionamento. Para a autora, a estratégia de CRM é um diferencial competitivo. Entretanto, Curry e Kkolou (2004) alegam que o CRM não é uma vantagem competitiva, essa estratégia transformou-se numa exigência ou requisito do mercado.

Em contrapartida, Peppard (2000) ressalta o papel do CRM para o alcance e a sustentação da vantagem competitiva, enfatizando que o CRM deve tornar mais fácil a negociação entre o cliente e a empresa. O consumidor não deve enfrentar a complexidade apresentada por estruturas obsoletas de sistemas e tecnologia. Conforme o autor, as empresas praticam o CRM usando informações refinadas sobre os atuais e os potenciais clientes para antecipar suas respectivas necessidades e responder a elas. Segundo ele, essas organizações estão mudando seus processos organizacionais e construindo soluções de tecnologia que viabilizem adquirir novos clientes, reter os atuais e maximizar-lhes o valor do ciclo de vida.

Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) observam a maximização da lucratividade do cliente no longo prazo, considerando o conceito do valor do cliente ao longo do tempo. Ou seja, o CRM possibilita descrever o valor presente do fluxo de lucros futuros que a empresa espera obter com o cliente em compras ao longo do tempo.

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

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

Kohli et al. (2001) também compartilham alguns desses aspectos observados acima e definem o CRM como um processo que viabiliza a um vendedor ou um prestador de serviço gerenciar as expectativas do consumidor para assegurar esse relacionamento a longo prazo. E, particularmente, mantém o alinhamento com as mutantes necessidades desse cliente.

Posteriormente, esses mesmos autores confirmam a origem do CRM no marketing de relacionamento, observando que esse último adota uma combinação de marketing, comunicação e serviço para identificar clientes individualmente. Todavia, os autores destacam a importância da tecnologia de informação dentro do conceito do CRM e alegam que o CRM tornou-se viável devido à TI, que possibilita a infra-estrutura necessária para a viabilização dessa estratégia. Finalmente, os autores colocam que o objetivo do CRM é criar clientes fiéis, visando a um relacionamento rentável que perdure ao longo do tempo.

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

Newell (2000) trata o CRM como uma tentativa de mudança no comportamento do cliente ao longo do tempo e o fortalecimento das relações entre o consumidor e a empresa. Para o autor, o CRM transforma o objetivo tradicional da aquisição de um novo cliente a qualquer custo, em uma busca pela retenção do cliente. Opta pela participação na carteira deste, ao invés da participação de mercado. Foca no desenvolvimento do valor do cliente, ao longo do tempo, em vez de incentivar as transações de curto prazo. Em seguida, esse autor resume as principais funções do CRM:

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

A partir desses pontos, percebe-se que, de modo geral, o processo do CRM visa a obter meios para agregar valor ao relacionamento com o consumidor, sob a sua ótica. Porém, será preciso utilizar todo o conhecimento adquirido nessa interação, para otimizar o valor percebido pelo cliente, de maneira que cada contato seja positivo. Nesse sentido, Yuan e Chang (2001) resumem que os objetivos do CRM são adquirir novos clientes, reter os antigos e aumentar a rentabilidade desses consumidores.



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

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

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

Nesse sentido, Feinberg et al. (2002) observam que CRM representa uma compreensiva estratégia de negócio e marketing que integra tecnologia, processo e todas as atividades do negócio relacionadas ao cliente. Eles também enfatizam que o CRM não significa apenas alguns tipos de tecnologia tais como *data mining* ou *call center*.

De forma semelhante, Bose (2002) afirma que CRM é uma integração de tecnologia e processos de negócios, utilizada para satisfazer as necessidades do cliente ao interagir com a organização. Ele ressalta que o CRM envolve a aquisição, a análise e o uso do conhecimento sobre o cliente, visando a vender mais e, principalmente, de maneira mais eficiente.

Para Chen e Popovich (2003), o CRM é uma combinação de pessoas, processos e tecnologia, buscando entender os clientes de uma empresa. Os autores observam que CRM representa uma abordagem integrada para gerenciar relacionamentos, enfocando a retenção do cliente e o desenvolvimento do relacionamento. Eles afirmam que se deve a evolução do CRM aos avanços da TI e às mudanças organizacionais, as quais apresentam seus processos centrados no cliente.

Ngai (2005) confirma essa integração, apresentando uma pesquisa sobre a evolução e a localização dos estudos acadêmicos sobre CRM. Ele observa as quatro grandes áreas que

envolvem esses estudos e, conseqüentemente, englobam a estratégia de CRM: marketing; vendas; serviços e suporte ao cliente; tecnologia de informação e sistemas de informação.

Por outro lado, Sin, Tse e Yim (2005) fazem um paralelo entre marketing de relacionamento e CRM, observando divergências e confluências. Nesse caso, os autores resumem que, de um modo geral, as duas perspectivas focam o relacionamento individual entre comprador e vendedor, envolvendo uma natureza longitudinal, na qual os benefícios são propriedades das duas partes envolvidas e frutos do relacionamento estabelecido ao longo do tempo. Por fim, eles definem o CRM como sendo uma estratégia e um processo que permitem uma organização identificar, adquirir, reter e desenvolver clientes rentáveis, construindo e mantendo relacionamentos duráveis com esses clientes.

Em relação ao elo entre marketing de relacionamento e CRM, Gummesson (2004) afirma que seu conceito de CRM tem origem no primeiro, resumindo: CRM representa os valores e as estratégias de marketing de relacionamento, enfatizando-se no relacionamento com o cliente e, sobretudo, transformando-se numa aplicação prática.

Por outro lado, Swift (2001) comenta alguns pontos inseridos na concepção do CRM. Para o autor, o CRM representa uma abordagem empresarial, visando ao entendimento e à influência no comportamento do cliente, utilizando-se comunicações significantes e, particularmente, objetivando-se melhorar a aquisição, a retenção, a fidelidade e a rentabilidade do cliente. Ele acrescenta que o CRM é um processo interativo, transformando a informação do cliente num relacionamento positivo.

Nesse caso, Law, Lau e Wong (2003) destacam o papel da Internet como ferramenta que possibilita essa comunicação efetiva, favorecendo as mudanças de comportamento por meio do acesso às informações e aos novos conhecimentos.

Paralelamente, Xu et al.(2002) definem a abordagem do CRM, afirmando que é uma concepção ampla, integrando venda, serviço ao consumidor, marketing, campo de suporte e outras funções que atingem o cliente. Eles observam que essa abordagem, utilizada com a integração de pessoas, processos, tecnologia e, particularmente, com a alavanca da Internet, maximiza o relacionamento com todos os clientes. Inclusive, o relacionamento da empresa com os membros dos canais de distribuição, fornecedores e clientes internos.

Eles também observam que o CRM representa um termo da indústria de informação para metodologias, *softwares* e as habilidades da Internet que facilitam a empresa gerenciar o relacionamento com os clientes de maneira organizada. Entretanto, a empresa deverá construir um banco de dados sobre os clientes, retratando os relacionamentos detalhadamente.

Segundo eles, isso possibilitará para todas as pessoas que interagem com o cliente, e talvez para o próprio cliente, o acesso às informações, o atendimento das necessidades, a lembrança aos clientes dos requisitos dos serviços, o conhecimento sobre quais produtos o cliente tem comprado, entre outros.

Em relação ao ferramental envolvido na estratégia de CRM, Swift (2001) nota que o CRM exige uma infra-estrutura de informação para dar suporte, visto que o objetivo do CRM é aumentar as oportunidades, melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fornecendo a oferta correta (produto e preço), por meio do canal certo e no tempo correto.

Para Teo, Devadoss e Pan (2006), o CRM deve apresentar uma visão holística, envolvendo três perspectivas: tecnologia, negócio e cliente. A partir da discussão sobre cada perspectiva, eles resumem que o CRM efetivo requer os processos de negócio com orientação para os clientes, adotando a tecnologia apropriada para fornecer processos analíticos de suporte, baseando-se nas informações originadas das interações entre a organização e seus clientes.

Em outras palavras, adota-se o foco no cliente, desenham-se as atividades organizacionais em forma de processos eficazes, escolhe-se a tecnologia compatível com a estrutura empresarial e capaz de administrar as informações advindas das interações entre a empresa e o cliente. Desse modo, viabiliza-se o CRM efetivo.

Ainda discutindo-se sobre o conceito do CRM, Mendoza et al. (2007) afirmam que o CRM deve ser concebido como uma estratégia, visto que apresenta implicações nos recursos humanos, na tecnologia e nos processos organizacionais. Para os autores, essas implicações ocorrem a partir do momento que a empresa decide adotar a estratégia.

Após apresentar a concepção do CRM, considerando os principais aspectos envolvidos e, sobretudo, fundamentando-se em diversas fontes, percebem-se alguns pontos inseridos nessa discussão, tais como: estratégia, marketing de relacionamento, tecnologia, processo e pessoas.

Portanto, este trabalho adota como o conceito de CRM a seguinte proposta: CRM representa uma estratégia de negócio, baseada no marketing de relacionamento e na infra-estrutura de tecnologia de informação. Todavia, reconhecendo-se a necessidade do relacionamento personalizado com os clientes rentáveis (atuais e potenciais) e ressaltando-se o papel das ferramentas de tecnologia para concretizar a adoção dessa estratégia. Por fim, destaca-se o envolvimento dos processos e dos recursos organizacionais, visto que eles compõem a empresa que adotará a estratégia do CRM.

## 2.3 - Tipos de CRM

A partir do entendimento da concepção do CRM, a discussão das suas práticas seria o próximo passo, apresentando as principais ferramentas que estão inseridas no ambiente do CRM. Contudo, será vital primeiro discutir os tipos de CRM, facilitando a compreensão da diversidade de componentes que podem estar presentes no universo da estratégia de CRM.

Desse modo, a possibilidade de composições distintas para adoção da estratégia CRM será viável, tendo-se como fundamento a seguinte afirmação: Cada contexto organizacional é ímpar, sendo necessário identificar a necessidade da estratégia de CRM e, sobretudo, personalizar cada estratégia conforme a realidade empresarial (BARRETTO, 2004).

Todavia, é importante observar que a possibilidade de composições distintas na estratégia de CRM refere-se às ferramentas, visto que a concepção, ou seja, o conceito de CRM já foi definido anteriormente, com base no estudo da literatura apresentada.

Sendo assim, pode-se afirmar que existem três tipos ou segmentos de CRM: Operacional, Analítico e Colaborativo (PEPPER; ROGERS, 2000; GREENBERG, 2001; XU; WALTON, 2005; TEO; DEVADOSS; PAN, 2006). Entretanto, os autores também ressaltam o e-CRM entre os tipos de CRM ou ferramentas utilizadas. De fato, eles alegam que o e-CRM é a consequência natural sofrida pela estratégia perante o universo da Internet.

### 2.3.1 CRM Operacional

Segundo Teo, Devadoss e Pan (2006), o escopo do CRM operacional inclui os sistemas que viabilizam os processos de negócios da organização. Eles enfatizam que tais sistemas e processos estão relacionados à entrega de serviços ao cliente, envolvendo as tarefas e os processos de negócios de *back-office* como, por exemplo, o processo de serviço de reclamação e/ou atendimento ao cliente. Para os autores, o CRM operacional ressalta a importância de relacionar os processos de negócios com a entrega de serviços ao cliente.

De fato, pode-se observar que o CRM operacional refere-se aos aplicativos voltados para o cliente. Automação de forças de vendas, automação de marketing empresarial e pacotes para linha de frente de atendimento são exemplos de sistemas que fazem parte do CRM operacional (PEPPER; ROGERS, 2000; GREENBERG, 2001).

Para os autores, esse segmento se assemelha ao Planejamento dos Recursos Empresariais (ERP), envolvendo os serviços ao consumidor, gerenciamento de pedidos, faturamento/contabilidade, automação de marketing e vendas. Uma das vantagens do CRM operacional é a possibilidade de integração com os aplicativos destinados às funções de

finanças e recursos humanos do ERP. Parte do universo do CRM operacional poderá incluir os *Call Centers* (centros de atendimento).

Nesse caso, Xu e Walton (2005) afirmam que um típico CRM operacional refere-se ao centro de contato e à gerência de contatos com o cliente. Os autores observam que as informações dos clientes podem ser coletadas nos diversos pontos de contatos tais como o centro de contato, o sistema de gerência de contatos, correio, fax, força de venda, *Web*, etc. Eles notam que as informações devem ser arquivadas e organizadas num banco de dados central do cliente, disponibilizando-se tais informações para todos os usuários que interagem com o cliente. Por fim, os autores afirmam que o benefício desse tipo de CRM é a personalização do relacionamento com o cliente, ampliando as respostas organizacionais às necessidades do público-alvo.

Conforme Peppers e Rogers (2000), pode-se dizer que o CRM operacional foi o uso primário do CRM. Peppers e Rogers (2000) e Yuki (2001) notam que a maior parte das organizações que possuem alguma ferramenta de CRM tem o enfoque no CRM operacional.

Nesse sentido, Xu e Walton (2005) ressaltam que o CRM operacional é percebido como mais importante do que o CRM analítico, referindo-se ao destaque recebido por sistemas tais como a gerência de contato e o *call center*. Inclusive, os autores comentam sobre a ênfase dada na melhoria dos aspectos operacionais do CRM, buscando-se melhorar o nível de satisfação e fidelidade do cliente por meio do CRM operacional.

Todavia, eles alegam que o conhecimento do cliente e o uso estratégico das respectivas informações não recebem o mesmo nível de importância, quando se busca a melhoria da eficiência operacional do sistema. Desse modo, os autores destacam o papel das ferramentas analíticas para o uso estratégico do sistema. Segundo eles, o CRM analítico apresenta ferramentas que podem processar um volume completo e claro de informação do cliente, fornecendo informações estratégicas e, principalmente, possibilitando a aquisição do conhecimento do cliente.

### **2.3.2 CRM Analítico**

Para Teo, Devadoss e Pan (2006), o CRM analítico compreende as informações relativas aos clientes, suas interações com a organização e, sobretudo, as ferramentas analíticas, as quais são utilizadas para minerar (garimpar) as respectivas informações. Segundo os autores, essas informações estão relacionadas aos vários processos de negócios e aos serviços fornecidos pela organização aos seus clientes.

Desse modo, eles também ressaltam que a captura das informações em toda a organização é vital, visto que as empresas possuem segmentos de informações sobre seus clientes nas diversas funções do negócio. Ou seja, diferentes tipos dados fornecem informações e abordagens distintas, apresentando conhecimentos variados sobre o cliente, os quais são obtidos por meio dos diferentes processos de negócio.

Por último, eles observam que para um entendimento melhor do cliente e a entrega de mais valor, por meio das operações de CRM, será necessária a integração das informações, permitindo uma análise melhor. Nesse momento, eles destacam o papel das ferramentas avançadas de TI como, por exemplo, um *data warehouse*.

Nesse sentido, Xu e Walton (2005) afirmam que as ferramentas analíticas fazem as análises das informações armazenadas no banco de dados do centro de contatos dos clientes. Essas análises geram o perfil dos clientes, identificam modelos de comportamento, determinam nível de satisfação e dão suporte para a segmentação dos clientes.

De acordo com os autores, as informações e os conhecimentos adquiridos por intermédio do CRM analítico são significantes para o desenvolvimento das estratégias apropriadas de marketing. Eles também destacam algumas ferramentas de TI tais como o *data warehouse*, as ferramentas de análise e o portal como sendo componentes do CRM analítico. Por fim, eles notam que os resultados dessas análises proporcionam uma melhor segmentação dos clientes, fornecendo uma oferta mais apropriada conforme os respectivos perfis de compra.

Uma abordagem similar é apresentada por Barretto (2004), observando que o CRM analítico diz respeito à captação, armazenagem, acesso, processamento, interpretação e transmissão de dados dos clientes para o usuário do programa. Após a captação e armazenagem de dados, em um banco de dados dos clientes, realizam-se a análise e a interpretação desses dados de acordo com a necessidade da empresa.

Nesse caso, esses aplicativos podem produzir análises demográficas, geográficas ou financeiras. Essas análises utilizam os dados minerados dos diversos pontos da organização e podem gerar histórico de consumo ou preferências de uma pessoa, expressas pela utilização de diferentes canais.

Segundo Peppers e Rogers (2000) e Yuki (2001), pode-se afirmar que o CRM analítico é a fonte de toda a inteligência do processo. Nesse sentido, Greenberg (2001) destaca que a vantagem desses aplicativos é a capacidade de armazenar e personalizar a utilização dos dados. Ou seja, as ferramentas permitem fazer diferentes análises de acordo com a necessidade ou abordagem do usuário.

Por outro lado, Xu e Walton (2005) apresentam uma pesquisa realizada com alguns fornecedores de porte de ferramentas de CRM, entre eles estão SAP CRM, PeopleSoft e Oracle, e afirmam que as mais recentes implantações de CRM buscam a eficiência operacional, ao invés de adquirir informações estratégicas dos clientes, por meio do sistema.

Dessa maneira, os autores enfatizam que existe um grande potencial para o CRM analítico, o qual é responsável pelo uso estratégico do sistema. Eles também notam que essas ferramentas são fornecidas por menos da metade dos fornecedores de CRM. Em seguida, eles resumem que o grande desafio não é automatizar as atividades de *front-office*, utilizando-se um *call center* ou sistemas de gerência de contatos, mas o uso estratégico do CRM. De fato, o CRM analítico deve ser desenvolvido para gerar o conhecimento do cliente na organização.

Seguindo essa linha de raciocínio, Xu et al.(2002) observam que, para melhorar a qualidade do serviço ao cliente, as interações eficientes não são o bastante. Será necessário identificar as características individuais dos clientes mais rentáveis. Segundo eles, isso representa o caminho-chave para o alcance da vantagem competitiva. Os autores ressaltam que, apesar das funções analíticas do CRM serem negligenciadas, essas ferramentas permitem maximizar o retorno das interações com o público-alvo. Eles enfatizam que o uso eficaz do CRM analítico, por meio de ferramentas como o *data warehouse*, proporciona uma visão panorâmica do cliente, aumentando a eficácia dos esforços de marketing. Embora, seja vital que as pessoas, ou melhor, os usuários do sistema obtenham o domínio específico sobre esse tipo de tecnologia.

### **2.3.3 CRM Colaborativo**

Conforme Teo, Devadoss e Pan (2006), essa parte da infra-estrutura do CRM reflete o modo que a organização relaciona o cliente com as funções do negócio, criando e sustentando o relacionamento entre ambos. Os autores ressaltam o uso de tecnologias avançadas, permitindo múltiplos canais de comunicação entre a empresa e seus clientes.

Segundo eles, esses canais fornecem oportunidades para as organizações colaborarem com seus clientes. Os sistemas que envolvem esses canais de interação também são chamados de pontos de contatos. Eles observam que a infra-estrutura que fornece os serviços somada a esses sistemas formam o CRM colaborativo. Sendo assim, esse último é constituído por canais, estrutura integrada de voz e informação, sistemas de interação com o cliente, sistemas de *front-office* e o portal integrado.

Conforme esses autores, a infra-estrutura do CRM colaborativo apresenta uma visão unificada para o cliente nos diferentes canais de comunicação. Ao mesmo tempo, a integração

dessa infra-estrutura tecnológica nesses diversos canais viabiliza fornecer informações atualizadas, no decorrer das interações entre a empresa e o cliente. Também, possibilita que os clientes escolham o canal de comunicação em que desejam realizar suas interações com a organização. Por fim, eles enfatizam que a infra-estrutura permite manter a consistência das funções do negócio e dos canais de comunicação.

Em relação à integração, Curry e Kkolou (2004) observam que a tecnologia do CRM é muito mais do que a Internet e um *Call Center*. Para eles, representa a integração desses canais com o resto da organização, almejando obter uma visão única do cliente em todo e qualquer ponto de contato.

Nesse sentido, Chen e Popovich (2003) observam que, antes do CRM, os diversos pontos de contatos: Internet, *e-mail*, vendas, mala direta, operações de telemarketing, *call center*, propaganda, fax, *paggers*, lojas e quiosque eram controlados por sistemas de informações separados. Portanto, o CRM integra os diversos pontos de contatos.

Nesse caso, percebe-se que o CRM colaborativo é um centro de comunicações, englobando todos os pontos de contato onde ocorre a interação entre o cliente e a empresa. Entretanto, é importante observar que os vários canais de comunicação devem estar preparados para permitir essa interação e, sobretudo, garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dessa integração para o resto da organização.

Desse modo, o CRM colaborativo pode significar os canais de comunicação como: *Website* ou o *e-mail*, canal de voz, fax, telefone e correio convencional. Segundo Greenberg (2001), podem-se incluir, também, os aplicativos tais como programas de Gerência de Relacionamento de Parcerias (PRM). Esse segmento pode representar uma estratégia sobre os canais. Em resumo, é qualquer função de CRM que ofereça um ponto de interação entre o consumidor e o canal de comunicação.

Xu e Walton (2005) compartilham sobre alguns aspectos inseridos no CRM colaborativo. Para eles, o CRM poderá ser estendido, incluindo empregados, fornecedores e parceiros. Conforme os autores, o CRM colaborativo poderá oferecer conhecimento e ferramentas para todas as partes de extensão da empresa, ajudando nas vendas realizadas nos diversos canais, a partir do *call center* até a *Web*.

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

- Integração: referente à produção centralizada de dados e informações do cliente, originada de diversas fontes;



- Análise: fornecimento de um profundo entendimento do comportamento e das necessidades do público-alvo;
- Ação: fornecimento de um impacto positivo nos relacionamentos com os clientes.

A partir dessa colocação, é relevante perceber que os três segmentos: Operacional, Analítico e Colaborativo estão interligados e trabalham juntos, formando o sistema de CRM. Inclusive, pode-se observar a presença compulsória do e-CRM diante do ambiente da Internet.

Desse modo, Yuan e Chang (2001) também ressaltam a importância da *Web* dentro de um sistema de CRM, denominando-a de *Web-based CRM*. Os autores fazem referência a quaisquer fontes de informação dos consumidores, que são geradas pelas interações com o público-alvo por meio desse canal. Por último, eles mencionam que o e-CRM segue o mesmo ciclo de vida, ou seja, acompanha as três fases anteriormente descritas.

#### **2.3.4 E-CRM**

A princípio, Luck e Lancaster (2003) observam que o objetivo inicial de *Web sites* era prover informações. Contudo, sua ênfase atual está em estabelecer relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes. Portanto, destaca-se o papel da Internet no contexto do CRM, dando origem ao e-CRM.

Para Xu e Walton (2005), o e-CRM disponibiliza as informações dos clientes em todos os pontos de contatos da empresa e, sobretudo, entre todos os parceiros externos, utilizando os canais de Internet e Intranet.

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

Uma abordagem similar é apresentada por Xu et al.(2002). Inicialmente, eles afirmam que as tecnologias de Internet estão fazendo transformações na indústria de *softwares*. Conforme os autores, a partir dos anos de 1990, a *Web* surgiu, mudando o mercado de CRM e, sobretudo, as necessidades de negócios relacionadas aos clientes de todas as organizações, independente do porte dessas últimas. Para eles, o novo sistema de CRM significa que os clientes atuais e potenciais são capazes de interagir e se comunicar com as corporações,

utilizando esse sistema. Os autores também destacam que a arquitetura cliente/servidor das antigas aplicações de CRM tende a desaparecer.

Em seguida, Xu et al.(2002) observam que o envolvimento da Internet no contexto do CRM vem transformando as funções desse sistema, pois a *Web* viabiliza a interatividade do CRM. Desse modo, os clientes realizam transações com a empresa, permitindo que os novos produtos e serviços personalizados possam ser rapidamente implementados. Segundo os autores, aqui surge o e-CRM. Contudo, eles ressaltam que sua adoção é lenta, embora as taxas de sucesso sejam altas. Isso ocorre devido à complexidade envolvida nesse segmento.

Além disso, Xu et al. (2002) comentam que o CRM oferece novas oportunidades para os fornecedores de serviços de Internet, pois o mercado apresenta demanda para os serviços de consultoria, implementação e operações de e-CRM. Inclusive, esse tipo de empresa prestadora de serviços também está desenvolvendo soluções de CRM para seus clientes.

Por outro lado, Luck e Lancaster (2003) observam que apesar do termo e-CRM ser mais recente, ele representa um velho fenômeno, visto que algumas de suas preocupações tais como o poder indiscutível do cliente, a necessidade do foco no cliente e o equilíbrio entre o desempenho da empresa e as expectativas do consumidor são questões antigas, embora fundamentem essa estratégia. Nesse caso, o e-CRM apenas reforça esses aspectos perante o contexto da Internet e, sobretudo, constitui-se uma ferramenta organizacional.

Todavia, Luck e Lancaster (2003) notam a diferença entre um *Web site* e uma estratégia de Internet, observando que tecnologias e idéias estão interagindo rapidamente no universo virtual, mas, ao mesmo tempo, os serviços estão se expandindo fora de controle. Nesse sentido, Feinberg e Kadam (2002) alertam para a necessidade de desenhar o *Web site*, baseando-se nos aspectos relacionados à satisfação do consumidor por meio do e-CRM.

Na visão de Feinberg e Kadam (2002), a Internet fornece uma plataforma capaz de entregar as funções do CRM na *Web*, tornando-se o e-CRM. Desse modo, ao passo que o universo dos negócios segue em direção à *Web*, o e-CRM será o estágio central. Segundo os autores, *Web sites* representam uma ferramenta essencial do e-CRM.

Em contrapartida, Feinberg et al. (2002) ressaltam que o e-CRM é apenas uma parte da estratégia de CRM e respectiva implementação, comentando que as aplicações do CRM na Internet representam o e-CRM. Eles também observam que a Internet é um canal de varejo agora e no futuro.

Mais adiante, os autores citam as principais características do e-CRM, mas antes as resumem com duas palavras: contato e informações. Sendo assim, eles enumeram tais características como sendo: customização de informações; oferta de diferentes canais de

comunicação; pesquisa fácil (via palavras-chaves); proteção (senha para acesso ao site); e-mails automáticos (via lista de “*mailing*”); navegação livre no site; guia para o site (mapa do site); informações iniciais para a primeira visita; *chat* (conversa *on-line*) e fórum para informações.

Em relação ao conceito do e-CRM, Greenberg (2001) destaca que o e-CRM representa a capacidade de interagir e administrar o cliente via Internet, ou é, ainda, o fato de o cliente ser capaz de autogerência *on-line*. Para ele, essa é a diferença entre CRM e e-CRM.

Em seguida, o autor expõe algumas características do e-CRM e faz algumas ressalvas. Para ele, o e-CRM representa uma interface com o cliente via Internet. Esse segmento possui algumas capacidades tais como: base de auto-serviço, respostas automatizadas de e-mail, *web site* personalizado, tabelas de preços de pacotes de produtos *on-line*, entre outros.

O e-CRM oferece aos usuários a possibilidade de interagir com as empresas pelo seu canal de comunicação preferido e, conseqüentemente, permite às organizações que compensem com a tecnologia os altos custos de atendimento ao consumidor. Conforme esse autor, o maior valor do e-CRM está na total satisfação dos clientes e na redução dos custos, por incremento da eficiência dos processos.

Entretanto, Greenberg (2001) alerta que uma estratégia de e-CRM desenvolvida isoladamente poderá reduzir a satisfação dos clientes, causando um efeito negativo. Por exemplo, caso as interações realizadas pelos canais eletrônicos não estejam integradas com os canais tradicionais, sem rupturas, a probabilidade é que o consumidor fique extremamente frustrado. Da mesma forma, se a base do conteúdo que está sendo oferecido ao cliente não considerar todos os dados coletados pelo restante do sistema, o serviço poderá ser entregue de maneira errada.

Nesse caso, Peppers e Rogers (2000) e Greenberg (2001) afirmam que a questão está em adaptar as tecnologias do CRM tradicional para o e-CRM, ou melhor, a integração dos dados é o grande desafio.

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

Peppard (2000) afirma que uma estratégia de e-CRM não deve ser vista como um adjunto do CRM. As organizações devem transformá-lo em uma parte integral da estratégia

do negócio, para não limitar os respectivos benefícios. O autor observa que muitas organizações possuem uma visão estreita do e-CRM. Algumas empresas enxergam o e-CRM como uma solução de tecnologia, ao invés de uma estratégia.

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

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

Por outro lado, Brendler e Vonk (2002) destacam outro componente crítico de qualquer iniciativa centrada no cliente: a interação com o próprio cliente. Os autores observam que os serviços *on-line* pertencentes à tecnologia do e-CRM transformaram-se em sinônimo de interação. Contudo, esse tipo de serviço é limitado no que diz respeito ao desenvolvimento de relações. Os autores ressaltam a importância do contato pessoal.

Nesse caso, as empresas automatizam a maioria dos pontos de contato em busca da eficiência. Entretanto, a própria interação necessita de algo mais. Caso contrário, o entusiasmo e valor percebido pelo consumidor serão afetados. Desse modo, os autores afirmam que as organizações devem reforçar o contato pessoal, visando a uma interação capaz de aprender mais sobre os clientes e, conseqüentemente, entregar e receber mais valores por meio do diálogo humano.

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

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

- Habilidades técnicas para instruir os clientes sobre os aspectos técnicos dos produtos e serviços;
- Conhecimento sobre assuntos legais, envolvendo elaboração de contratos e termos de cooperação;
- Conhecimento administrativo suficiente para planejar, coordenar e controlar atividades financeiras, de distribuição e logística, no decorrer do relacionamento;
- Competência para expandir os relacionamentos além dos limites organizacionais, como, por exemplo, habilidade para negociar com terceiros, os quais poderão proporcionar o desenvolvimento das relações com os clientes.

## 2.4 - Ferramentas de CRM

Após a discussão sobre os tipos ou segmentos que compõem a estrutura do CRM, é pertinente apresentar algumas características e respectivas funções das principais ferramentas que estão inseridas no universo do CRM. Conforme mencionado anteriormente, a concepção do CRM deverá ter caráter único dentro das organizações, todavia sua infra-estrutura tecnológica poderá sofrer alterações de acordo com a realidade organizacional e, principalmente, conforme o ciclo de vida dessa estratégia adotada.

Desse modo, percebe-se que a adoção das ferramentas poderá percorrer caminhos distintos, dependendo dessas variáveis aqui comentadas. Diante disso, serão discutidas algumas ferramentas primordiais no contexto do CRM.

Inicialmente, Xu et al.(2002) destacam que o grande desafio é a integração entre os sistemas de “*back-office*” e os sistemas “*front-office*”. Nesse caso, eles se referem à integração entre as atividades realizadas pelo sistema de *enterprise resource planning* (ERP) e as atividades realizadas pelos aplicativos de CRM. Segundo os autores, muitos sistemas de ERP são desenhados por processo relacionados aos produtos, enquanto os aplicativos de CRM devem ser desenhados por processos relacionados aos clientes. Eles notam que as soluções de CRM adotadas pelas organizações devem ser habilitadas para fornecer uma integração completa com os sistemas de ERP.

Eles também observam que os aplicativos de CRM devem ser integrados com as ferramentas de utilização geral, tais como *Word* ou *Outlook*. Portanto, percebe-se que, inicialmente, as funções do CRM estão relacionadas à integração do sistema de gestão integrada, também conhecido por ERP, com as atividades comerciais, de marketing e de atendimento ao cliente. Todavia, Bose (2002) ressalta a existência de reclamações sobre a dificuldade para efetuar a integração entre os pacotes de ERP e CRM.

Nesse sentido, Chen e Popovich (2003) afirmam que, apesar das maiores empresas fornecedoras de sistemas de ERP efetuarem diversas ações para habilitá-las no mercado de CRM, existem diferenças significantes entre a tecnologia dos sistemas de ERP e os aplicativos de CRM.

De fato, eles alegam algumas diferenças conceituais entre esses sistemas, tais como: o ERP serve como a base sólida para integrar as funções de “*back-office*”; o CRM visa a integrar as funções e os aplicativos de “*front-office*” com os de “*back-office*”, mantendo o relacionamento e construindo a fidelidade dos clientes; o ERP promete integrar todas as áreas funcionais do negócio com fornecedores e clientes; o CRM promete melhorar os pontos de contatos com os clientes, otimizando a satisfação e a rentabilidade desses consumidores; o ERP possui sistemas de informações fragmentados, enquanto o CRM possui informações fragmentadas de clientes.

Por fim, os autores ressaltam que embora o ERP não seja um requisito para o CRM, os benefícios desse último dependerão da existência de uma infra-estrutura básica, a qual poderá envolver um *data warehouse* e/ou o ERP. Eles afirmam que, além de outras ferramentas, o ERP e a Internet são a infra-estrutura central para os aplicativos de CRM.

Nesse sentido, Stefanou, Sarmaniotis e Stafyla (2003) observam que a integração com os aplicativos de “*back-office*” é essencial para o CRM, tornando-o multifuncional e, sobretudo, integrado aos sistemas já existentes como, por exemplo, o ERP.

Mais adiante, esses autores destacam que, de modo geral, o ERP é visto como um sistema transacional de “*back-office*”, oferecendo limitações em relação ao suporte para tomada de decisão. Contudo, o desenvolvimento dessas novas funcionalidades, por meio da integração com os aplicativos de CRM, proporciona ao ERP a capacidade de gestão do conhecimento.

Por outro lado, os autores também ressaltam que, a princípio, os sistemas transacionais e a primeira geração dos sistemas de ERP desconsideram a importância das questões sobre a satisfação dos clientes, sendo caracterizados pela falta de capacidade analítica.

Entretanto, pode-se observar a infra-estrutura de tecnologia oferecida pelo sistema de ERP como sendo uma condição propícia para adoção do CRM, facilitando sua implementação.

Após expor alguns elos entre o ERP e o CRM, discutindo-se o papel do ERP inserido entre os aplicativos de CRM, será pertinente destacar outras ferramentas no contexto do CRM:

### **A) Automação da força de vendas (SFA – *Sales Force Automation*)**

Conforme Barretto (2004), alguns *softwares* tornam factível o conceito de Automação da Força de Vendas (SFA), possibilitando, inclusive, a mensuração e quantificação da satisfação do consumidor e da eficácia da força de vendas, respectivamente. Para a autora, os aplicativos de SFA têm como objetivos aumentar as receitas, reduzir os custos de vendas, incentivar a manutenção do cliente, promover a mobilidade crescente da força de vendas e facilitar o acesso às informações disponíveis sobre os clientes.

A partir desses objetivos, alguns aplicativos tais como o gerenciador de contato; o gerenciador de contas; o gerenciador de oportunidades; o gerenciador de perspectiva de vendas; o gerenciador de fluxo de vendas e o gerenciador de cotações e pedidos representam a essência dos aplicativos de SFA (GREENBERG, 2001).

Todavia, segundo Peppers e Rogers (2000), a utilização dos aplicativos de SFA não “automatiza” as vendas ou os vendedores. O uso desse tipo de ferramenta poderá otimizar os processos comerciais, automatizar algumas etapas do processo de vendas e, provavelmente, promover a disciplina na adesão aos respectivos processos definidos pela empresa. Para eles, as principais funcionalidades do SFA são o controle de pedidos, a gerência de contatos, a gerência de território, a gerência de cotas e contratos, a elaboração de propostas e configuração de pedidos, o acompanhamento deles, a previsão de vendas, o planejamento de visitas, o fornecimento de relatórios de despesas, relatórios de vendas, etc.

Paralelamente, observar-se a sincronização de dados como sendo uma das tecnologias mais significativas que integram o pacote de SFA (GREENBERG, 2001; PEPPERS; ROGERS, 2000). Para os autores, a sincronização de dados é o processo de atualização de informações entre os computadores desconectados (laptops, portáteis ou desktop). Cada sistema sincronizado terá os dados igualmente atualizados em relação a cada um dos outros, independente do sistema.

Desse modo, os vendedores no campo poderão compartilhar os mesmos dados com o escritório, por meio do banco de dados central. Esse aspecto é fundamental para as modernas tendências nas atividades de vendas como, por exemplo, a crescente mobilidade e tecnologia *wireless* (sem fio). Em suma, pode-se observar a sincronização de dados como algo essencial para o SFA.

Em relação à implementação dos aplicativos de SFA, Mendoza et al. (2007) fazem algumas observações. Inicialmente, eles notam que ao implementar esse tipo de ferramenta, deve-se considerar que a organização não inicia o processo do zero, pois a empresa já desenvolveu seus processos comerciais, práticas e culturas ao longo do tempo. Portanto, é

prudente não radicalizar mudanças nos processos em função da tecnologia. Para eles, tentar adaptar os processos às ferramentas não é uma prática saudável. Por fim, os autores observam que as rotinas podem ser otimizadas, mas a melhor maneira de implementar esse tipo de solução, trazendo benefícios para a empresa, é avaliar cada elemento, considerando a visão holística da estratégia de CRM, alinhando pessoa, processo e tecnologia.

### **B) Automação de marketing (EMA - Automação do Marketing Empresarial)**

Pode-se destacar a importância desta ferramenta entre os aplicativos do CRM operacional. Para Greenberg (2001), a finalidade da Automação do Marketing Empresarial (EMA) é o gerenciamento de campanhas e a criação de esforços personalizados de marketing. Entretanto, o autor observa que essas atividades devem gerar um compromisso com o cliente real ou potencial, criando o comprometimento de toda a empresa com as respectivas atividades. Também será necessária a visão única desse processo para todos os departamentos da organização.

Um aplicativo de EMA poderá planejar e monitorar algumas atividades, tais como: identificação do cliente potencial; geração de indicadores de perspectivas de negócios; qualificação dos indicadores; distribuição de indicadores aos segmentos apropriados; planejamento da campanha; execução da campanha (promoções e planejamento de eventos); gerenciamento de respostas; gerenciamento de canais (campanhas conjuntas de marketing), entre outros (GREENBERG, 2001).

Por outro lado, Peppers e Rogers (2000) observam que a automação do marketing viabiliza o aumento da produtividade das atividades geradoras de demanda, aumenta a receita, ao produzir campanhas de qualidade, e reduz custos pela melhor eficiência do trabalho. E, sobretudo, possibilita medir os resultados das campanhas, avaliando o retorno sobre o investimento. Para os autores, a gerência de campanhas, a personalização dos perfis de cliente e o acompanhamento de suas permissões são as principais funcionalidades do EMA.

Nesse sentido, Greenberg (2001) destaca o papel e a importância do marketing de permissão que pede autorização para “falar” com o cliente sobre o produto ou serviço e, ao mesmo tempo, busca sua aquiescência ao longo do caminho.

Segundo o autor, encontra-se embutido, na maioria dos programas de *e-marketing*, dos grandes fornecedores, um programa do marketing de permissão identificado como “*opt-in*”, “*opt-out*” (clique positivo ou negativo do mouse). Isso representa a autorização ou a proibição digital do público-alvo para receber informações sobre produtos e serviços via Internet. Esse programa tem duas funções: inteligência e compromisso, visto que, com a



permissão do consumidor, a empresa poderá coletar informações pessoais e interagir com o cliente potencial a partir daquela autorização.

Diante disso, pode-se afirmar que grande parte das atividades realizadas pelos aplicativos do EMA está relacionada com o E-CRM, o qual já foi discutido anteriormente.

### **C) *Data Warehouse***

Em relação à parte analítica do CRM, a importância e a funcionalidade estão atribuídas à tecnologia de *data warehouse* (DW). Diversas responsabilidades e, de certo modo, dependências foram relacionadas ao DW (SWIFT, 2001; CHEN; POPOVICH, 2003; SIN; TSE; YIM, 2005; XU; WALTON, 2005; TEO; DEVADOSS; PAN, 2006; MENDOZA et al., 2007). Nesse sentido, Xu et al. (2002) afirmam que o DW é um dos maiores componentes do sistema de CRM. Inclusive, eles alertam sobre o grande crescimento esperado para esse tipo de ferramenta, no mercado de TI.

Conforme Teo, Devadoss e Pan (2006), o DW representa um armazém integrado de dados que fornece informações para a tomada de decisão nos níveis táticos e estratégicos da organização. Eles destacam a necessidade de incluir outras de tecnologias avançadas de análises tais como *data mining* (ferramenta de mineração de dados) e OLAP (*Online Analytical Processing*). Ou seja, sendo o DW um grande banco de dados, ele faz uso de outras ferramentas analíticas para o desempenho de suas funções.

Nesse sentido, Angeloni *et al.* (2002) observam que para viabilizar a *performance* do DW, em descobrir correlações e tendências anteriormente ocultas, é necessária a associação de ferramentas de análise e busca de informações, como OLAP (*Online Analytical Processing*) e *data mining* (ferramenta de mineração de dados).

Para os autores, essas ferramentas devem possibilitar a flexibilidade de os usuários buscarem informações e solicitarem relatórios. Assim, as informações têm maior credibilidade e valor, visto que se tornam integradas e disponíveis a todos. Portanto, essa associação com ferramentas de busca e mineração de dados, gerando informações relevantes e formando um histórico empresarial consistente, caracteriza a diferença marcante entre o DW e os sistemas de informações convencionais.

Segundo Chen e Popovich (2003), o DW é uma ferramenta de gestão da TI que fornece ao tomador de decisão o acesso instantâneo à informação, coletando “ilhas de dados” sobre o cliente, as quais estão distribuídas por toda a organização. Esse conjunto de informações tem origem na combinação de todo banco de dados e dos sistemas operacionais, tais como recursos humanos, vendas, marketing, compras, finanças, estoque, entre outros.

De acordo com os autores, o papel do DW é extrair, limpar, transformar e gerenciar grandes volumes de informação, os quais são originados dos múltiplos e diferentes sistemas, criando um registro histórico das interações com os clientes. Eles resumem os benefícios do DW para uma empresa como sendo:

- O acesso mais rápido e preciso da informação, facilitando responder aos questionamentos dos clientes;
- Informações com qualidade, filtrando e eliminando dados ruins e/ou em duplicidade;
- Extração, manipulação e “*drill-down*” (detalhamento) de informação rapidamente, para análise de rentabilidade, perfil de clientes e modelo de retenção;
- Ferramentas avançadas de consolidação de informação e de análises de dados, para relatórios detalhados;
- O cálculo do valor presente total e a estimativa do valor futuro do cliente.

Em relação ao papel do DW, Bose (2002) observa que para o CRM fornecer vantagens significativas para uma organização, será necessário utilizar a tecnologia de DW, possibilitando o rápido e fácil acesso às informações. Todavia, é vital que as informações armazenadas no DW estejam alinhadas em função do cliente, ao invés do alinhamento ser feito em função de áreas organizacionais e/ou de produto.

Nesse caso, eles observam a necessidade de procedimentos para garantir a integridade das informações, mencionando a importância dos dados serem “limpos” antes da transferência para o DW. Portanto, de certo modo, o DW viabiliza a integração e a integridade das informações. Para Mendoza et al. (2007), um dos maiores desafios da empresa é compreender a necessidade de integração entre os aplicativos, garantindo a compilação de todas as informações disponíveis relativas aos clientes.

Por outro lado, Angeloni et al. (2002) observam que enormes quantidades de dados sobre as operações organizacionais são geradas e armazenadas. Todavia, os cruzamentos desses dados não são realizados. Portanto, informações importantes não são utilizadas para a tomada de decisão. Nesse contexto, surge o DW como sendo uma ferramenta vital para armazenar o conhecimento do cliente, transformando-se em um dos pilares na composição da tecnologia do CRM.

Segundo Angeloni et al. (2002), pode-se definir um DW como um grande armazém de dados ou um robusto banco de dados com a capacidade de armazenar imensas quantidades de

informações sobre as operações da empresa, extraídas de uma fonte única ou múltipla, formando um histórico empresarial e viabilizando o apoio às tomadas de decisões. Eles também observam que esse banco de dados deve ser integrado e não volátil e variável em relação ao tempo.

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

Para a autora, os sistemas de DW são formados por um conjunto de programas, capazes de extrair dados dos sistemas operacionais da organização, um banco de dados que os mantém, e um sistema que fornece esses dados aos seus usuários.

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

Angeloni et al. (2002) destacam algumas características e funcionalidades do DW. Inicialmente, a flexibilidade oferecida pelo banco de dados que, por possuir o recurso de análise multidimensional, permite aos usuários o acesso ao sistema a partir de uma dimensão para iniciar a análise e, posteriormente, fazer análises em outras dimensões. Por exemplo, inicia-se a busca sobre informações e análise de um produto e, mais adiante, repete-se e estende-se essa análise para um determinado segmento de mercado.

Os autores também observam a maneira como é feita a atualização dos dados, para não comprometer o tempo de resposta aos usuários. Devido ao grande volume de dados transferidos e às múltiplas e simultâneas consultas de usuários, a transferência dos dados, dos sistemas legados para o DW, é realizada periodicamente, evitando a lentidão do sistema. Nota-se, portanto, que esse banco de dados é central e recebe dados das diversas áreas da organização, assumindo um gigantesco porte.

Por fim, eles ressaltam que o DW necessita de um grande investimento monetário e consome muitos recursos empresariais. A estruturação das informações e a qualidade das

fontes para obtenção dos dados devem ser priorizadas para não haver redundâncias e inconsistências. O tamanho do banco deve ser visto atentamente, pois a crescente complexidade das necessidades de análise e detalhamento de informações requisitará a ampliação do banco, porém sua confiabilidade e desempenho não poderão ser afetados. A capacidade de ampliação (“escabilidade”) e o nível de detalhamento das informações (“granularidade”) devem estar previstos na implantação do DW.

Alguns desses aspectos também são destacados por Bose (2002). Ele observa que um projeto de CRM deve evitar quaisquer dificuldades em relação às ampliações (“escabilidade”) futuras e à limitação de compatibilidade entre os aplicativos, no momento da escolha dos *softwares* e *hardwares* envolvidos nessa estratégia. O autor enfatiza a necessidade do estudo sobre a viabilidade de recursos, ressaltando os altos custos também envolvidos nesse tipo de projeto.

#### **D) Call Center**

Inicialmente, Xu e Walton (2005) destacam o *call center* entre as ferramentas do CRM, observando que essa ferramenta apresenta um papel importante inserido no contexto do CRM. Inclusive, Stefanou, Sarmaniotis e Stafyla (2003) ressaltam que grande parte das organizações que utilizam o CRM operacional tem o enfoque no *call center*. Dessa forma, nota-se que, apesar da característica colaborativa do *call center*, essa ferramenta é, muitas vezes, considerada parte do CRM operacional.

Nesse sentido, autores tais como Newell (2000), Greenberg (2001) e Peppers e Rogers (2000) resumem que o *call center* é o centro de interação com o cliente ou centro de contato com o consumidor. Embora, esse tipo de ferramenta represente muito mais do que uma simples ferramenta de atendimento ao cliente (SAC), pois, no universo do CRM, a atividade colaborativa é um componente fundamental.

Desse modo, pode-se observar que, na utilização do *call center*, encontra-se uma oportunidade de venda, de pesquisa e de interação com o consumidor. As interações, na sua grande maioria, são valiosas para a empresa, visto que um *call center* eficiente e integrado poderá proporcionar, no longo prazo, a satisfação dos clientes e receitas maiores.

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

Mendoza et al.(2007) comentam sobre resultados de pesquisas, apontando que 70% das organizações acreditam que estratégias de *call center* são cruciais. Todavia, as empresas tendem a esquecer um fator essencial: a disponibilidade das informações dos clientes. De fato, é vital que todo operador tenha acesso às informações gerais dos clientes e aos respectivos processos, evitando a ineficiência da estratégia do *call center*.

Por outro lado, Robinson e Morley (2006) alertam que a administração de um *call center* envolve grandes desafios, exigindo altos e contínuos investimentos para acompanhar o rápido desenvolvimento da tecnologia necessária. Segundo eles, também existe um conflito na gestão de um *call center*, pois a busca pela redução dos custos e a responsabilidade de entregar serviços aos clientes são, muitas vezes, metas contraditórias.

Para os autores, um *call center* é caracterizado pela integração entre as tecnologias telefônicas e as de dispositivos de unidades visuais, envolvendo tecnologias de IVR (*interactive voice response*) e de ACD (*automatic call distribution*).

Nesse caso, Greenberg (2001) observa que, na era da Internet, o centro de interação com o cliente (CIC) é chamado de centro de contato com o cliente ou *call center* multimídia. A tecnologia inserida é muito complexa e envolve uma mistura de telecomunicações e outros canais de comunicação, como: *e-mail*, Internet, fax e *softwares* de CRM. Desse modo, ele destaca algumas tecnologias inseridas em um *call center*:

- ACD (*Automatic Call Distribution*). Corresponde ao fluxo das chamadas telefônicas e significa como as chamadas são roteadas, de acordo com suas características definidas.
- IVR (*Iterative Voice Response*). Normalmente, essa ferramenta aborrece os clientes, devido às diversas opções de apertar teclas do telefone, as quais vão direcionando as respectivas chamadas até seus objetivos. O benefício verdadeiro é possibilitar que certas rotinas sejam automatizadas. Por exemplo, por meio de uma ligação para uma empresa de cartão de crédito, o cliente recebe o saldo automaticamente, sem precisar falar com alguém.
- CTI (*Computer Telephony Integration*). Esses aplicativos e interfaces permitem a integração de dados com os telefones. Por exemplo, essa tecnologia permite que as informações obtidas, tanto via telefone como via Internet, sejam coletadas e enviadas a um determinado agente e roteadas para um computador.

De acordo com a proposta deste item da pesquisa, foram discutidas algumas ferramentas primordiais no universo do CRM. Contudo, é importante ressaltar a possibilidade de variações entre os aplicativos de CRM. Nota-se a relação direta entre a realidade

organizacional (estrutura e processo) e a escolha desses aplicativos. Portanto, a discussão apresentou as ferramentas mais significantes no universo do CRM. Inclusive, uma parte desse ferramental foi abordada na discussão sobre os tipos de CRM, destacando-se também o e-CRM.

## **2.5 - Aspectos Favoráveis e Dificuldades para o CRM**

A partir da concepção definida sobre a estratégia de CRM e da identificação dos respectivos tipos e ferramentas, será importante apresentar uma discussão sobre as condições propícias que favorecem os resultados do CRM, os obstáculos que fazem parte desse contexto e, conseqüentemente, observar os benefícios apontados para essa estratégia.

Partindo-se do princípio de que o CRM representa uma estratégia organizacional, percebe-se que sua abrangência é significativa. Desse modo, os aspectos favoráveis e as dificuldades envolvem a estrutura completa da organização, considerando todos os recursos, processos, e, inclusive, especificidades do mercado. Nesse caso, devem ser considerados, sobretudo, os aspectos particulares do CRM.

Nesse sentido, Bose (2002) ressalta que o CRM representa uma poderosa ferramenta de suporte à decisão, apresentando sua abrangência e complexidade conforme as necessidades da empresa e as habilidades do departamento de TI para integrar todo o conjunto de tecnologia necessário.

Por último, será relevante observar que, de modo geral, uma estratégia escolhida e implementada por uma organização torna-se fato simultaneamente com outros acontecimentos e/ou realizações empresariais. Também, será interessante notar que fatores externos podem favorecer ou dificultar quaisquer estratégias adotadas, portanto podem influenciar os respectivos resultados.

Diante dessas considerações iniciais, percebe-se que o reconhecimento das reais dificuldades, condições propícias e benefícios é um processo complexo, merecendo atenção particular neste estudo.

### **2.5.1 Dificuldades para o CRM**

De acordo com os comentários iniciais, a abrangência e a complexidade próprias do CRM tornam-se as primeiras dificuldades que envolvem essa estratégia. De fato, no princípio deste trabalho, foram resumidos alguns dos principais obstáculos do CRM, os quais confirmam esse ponto de vista.

Nesse sentido, Xu e Walton (2005) ressaltam o grande número de falhas relacionadas ao desempenho dos projetos de CRM. Em seguida, os autores destacam algumas razões que justificam essas falhas, representando obstáculos para o CRM. Desse modo, eles alegam que a falta de conhecimento sobre o conceito de CRM, a falta de uma estratégia clara para sua adoção e a falta de mudanças apropriadas nos processos de negócios representam motivos de falhas para um projeto de CRM.

Esses autores também ressaltam que muitas organizações não obtêm um desempenho satisfatório dos projetos de CRM, visto que essas empresas priorizam a tecnologia na implementação, excluindo as pessoas, os processos e as mudanças organizacionais necessários ao projeto.

Nesse aspecto, Gummesson (2004) observa o risco de colocar a responsabilidade absoluta sobre o CRM na tecnologia de informação (TI). Para ele, o aspecto humano não pode ser negligenciado, sendo necessário um balanço entre esses dois fatores que são essenciais ao CRM. O autor nota que a estratégia de marketing e os aspectos técnicos relacionados à escolha de *softwares* são fundamentais para o projeto de CRM.

Curry e Kkolou (2004) também observam a importância de não responsabilizar a TI pelo sucesso absoluto do CRM, enfatizando a necessidade de rever os processos organizacionais e elaborar estratégias centradas nos clientes. Desse modo, percebe-se que a ausência dessa abordagem resulta em falhas, dificultando os resultados do CRM.

Por outro lado, Gummesson (2004) observa que para evitar frustração em relação aos resultados dos projetos de CRM, as organizações devem considerar os diversos relacionamentos existentes na realidade de uma empresa. Nesse caso, não deve ser considerado somente o relacionamento entre cliente e fornecedor, mas, sobretudo, os relacionamentos entre as diversas partes que uma empresa precisa interagir, tais como: executivos, empregados, fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes, governo, sociedade, entre outros.

Portanto, segundo o autor, a estratégia de CRM deve considerar todos os relacionamentos que permeiam a rede de contato de uma organização, evitando a decepção com os resultados do projeto. Dessa forma, confirma-se a amplitude própria do CRM.

Essa amplitude e, sobretudo, a complexidade do CRM é apontada por Kotorov (2003). Para o autor, as falhas do projeto não são causadas apenas pela TI, mas pelo escopo e complexidade do projeto. Ele afirma que são necessárias grandes mudanças estruturais na organização e, principalmente, a liderança da alta administração. O autor observa que essas exigências não são fáceis e também não são rápidas. Para ele, a novidade da concepção e da

tecnologia, a falta do retorno rápido sobre os investimentos, a exigência de reorganização estrutural e a necessidade de cooperação entre os departamentos representam a complexidade do projeto, dificultando seu patrocínio.

Bull (2003) confirma a complexidade envolvida na estratégia de CRM, observando o grande número de falhas e comentando sobre as dificuldades do projeto. Inicialmente, o autor destaca alguns aspectos que justificam essas falhas, tais como: geralmente, as empresas subestimam a complexidade do CRM; a falta de objetivos de negócios claros e o planejamento inadequado dos investimentos em *softwares* de CRM.

Em seguida, o autor discute um estudo realizado, apresentando outras razões de falhas do CRM: a falta de conhecimento sobre a concepção do CRM e das habilidades necessárias; a dificuldade de integração entre os sistemas; a dificuldade para escolher os novos aplicativos; a falta de liderança efetiva no projeto; a dificuldade para realizar as mudanças nos processos de negócios e, particularmente, na cultura organizacional focada no cliente. Conforme o autor, criar uma direção estratégica para o projeto e preparar a organização adequadamente representam grandes dificuldades do CRM.

Para Chen e Popovich (2003), normalmente, as falhas nos projetos de CRM são resultados da falta do entendimento profundo, por parte das empresas, sobre o que as iniciativas de CRM envolvem. Nesse caso, eles ressaltam as pessoas, os processos e a tecnologia como fatores críticos de sucesso. Da mesma forma, Mendoza et al.(2007) enfatizam que os processos, as pessoas e a tecnologia representam os aspectos-chave na estratégia de CRM, exigindo um equilíbrio entre esses pontos.

Conforme Sigala (2005), muitas falhas das implementações de CRM ocorrem porque as organizações permitem que as empresas fornecedoras da TI dirijam o projeto e/ou autorizem que a estratégia de CRM seja adaptada às soluções que foram compradas. Nesse sentido, deveria ocorrer o inverso, a tecnologia deveria ser adequada à estratégia do negócio. A autora também ressalta que muitos projetos falham pela falta de uma abordagem para implementação e, sobretudo, a inexistência de ferramentas para monitorar o CRM.

Em relação ao desempenho insatisfatório dos projetos de CRM, diversos autores também confirmam esse aspecto (SWEAT, 2002; RIGBY; REICHHELD; SCHEFTER, 2002; VERHOEF; LANGERAK, 2002; CAMPBELL, 2003). Além disso, Verhoef e Langerak (2002) citam onze concepções gerenciais equivocadas sobre o uso de *softwares* de CRM, as quais resultam na insatisfação com o desempenho dos projetos de CRM:

1. “Somente o uso dos *softwares* de CRM aumentará a *performance* do negócio”.  
Ou seja, a TI não pode ser responsável por tudo.



2. “As empresas devem, apenas, focar no desenvolvimento do relacionamento com clientes”. Ou seja, desenvolver relacionamento é fundamental, mas não é possível ignorar a criação de novos relacionamentos.
3. “Aquisição de clientes e CRM são duas coisas sem relação direta”. Ou seja, é vital a necessidade de integração entre as atividades e os processos organizacionais.
4. “Os clientes querem ter relacionamentos com as empresas”. Ou seja, apesar dos benefícios do CRM, será necessário identificar sua necessidade e aplicabilidade como estratégia empresarial.
5. “Relacionamentos duradouros e de longo prazo são sempre mais rentáveis”. Ou seja, é uma visão muito simplista afirmar que clientes fiéis são mais lucrativos. Existe um custo para manter o relacionamento e, sobretudo, a exigência de valor agregado na oferta é algo contínuo e obrigatório.
6. “Clientes satisfeitos são sempre mais fiéis”. Ou seja, a satisfação deve ser monitorada ao longo do tempo, pois as necessidades do mercado são dinâmicas. Ainda, garantir a ligação direta entre satisfação e lealdade é árduo, pois existem outros fatores envolvidos como, por exemplo, os clientes são bastante heterogêneos e nem sempre o nível de satisfação aumentará a fidelidade.
7. “As empresas devem focar os seus esforços de marketing nos clientes mais lucrativos”. Ou seja, é importante o esforço de marketing para os clientes rentáveis, todavia é primordial também alocar recursos para o desenvolvimento de clientes potenciais.
8. “A pirâmide de cliente é sempre a melhor forma de segmentação”. Ou seja, existe limitação para segmentar os clientes, exclusivamente, pela rentabilidade, visto que além da própria dificuldade de calcular valores não contabilizados (indicação ou referências, custo de atendimento, etc), será necessário considerar as necessidades divergentes entre os clientes rentáveis e os potenciais.
9. “Programas de fidelidade sempre melhoram a lealdade dos clientes”. Ou seja, apesar do grande uso dessa ferramenta, será necessário analisar o seu custo x benefício, pois além dos altos custos iniciais, em caso de suspensão do uso, poderá trazer resultados negativos para o marketing. Ainda, será necessário

utilizar as informações originadas por essa ferramenta, caso contrário será um investimento subotimizado.

10. “O valor do ciclo de vida individual de cada cliente é previsível”. Ou seja, apesar da grande utilidade desse cálculo e da existência de tecnologias que permitem calcular o valor presente e o valor futuro de um cliente, a dificuldade da previsão exata existe e é complexa.
11. “A Internet é a ferramenta mais conveniente para aumentar a lealdade dos clientes”. Ou seja, a Internet é uma ferramenta poderosa que viabiliza o e-CRM, contudo a transparência do mercado em relação à concorrência, por exemplo, é algo que precisa ser monitorado. Ainda, a Internet é apenas um dos canais de marketing, não é possível ignorar outros.

Conforme os possíveis equívocos gerenciais apontados por Verhoef e Langerak (2002), as expectativas em torno do CRM podem não ser atingidas, pois um projeto desse tipo absorve muitos recursos empresariais e visa ao retorno sobre esses investimentos.

Paralelamente, as dificuldades e causas de falhas envolvidas em um projeto de CRM têm diversas origens e, muitas vezes, são problemas e processos anteriores ao início da adoção dessa estratégia (MCLUHAN, 2001; VERHOEF; LANGERAK, 2002; SWEAT, 2002; NOVO, 2002; THOMPSON, 2002; RIGBY; REICHHELD; SCHEFTER, 2002; GOOZE, 2003). Portanto, percebem-se a revisão e as prováveis mudanças dos processos organizacionais como sendo aspectos pertinentes e factíveis no contexto do CRM.

Por outro lado, Sweat (2002) questiona o que realmente se caracteriza como sendo uma possível falha desse sistema, analisando algumas variáveis distintas sobre as falhas do CRM. Inicialmente, ele afirma que as falhas existem e que o número é alto. Porém, o autor observa que, muitas vezes, esses índices são anunciados e/ou aumentados sem comprovação. Ele nota o interesse no sensacionalismo criado em torno das elevadas taxas, valorizando os serviços prestados na área.

Posteriormente, o autor aborda outros pontos, mencionando que a estratégia de CRM é um tema árduo dentro de uma organização, visto que envolve muitas pessoas e afeta os processos organizacionais. De fato, ocasiona impacto para todas e quaisquer pessoas que, de certo modo, tenham contato com os clientes. Para o autor, a falta de um estudo ou mapeamento dos processos organizacionais para fixá-los onde houver necessidade, certamente enfatizará as falhas do CRM. Segundo ele, as falhas fazem parte do processo de implementação, embora ocorram mais do que deveriam e, em muitos casos, por falta de mudanças e procedimentos necessários na implantação.

Ele também observa que as expectativas sobre o CRM são diferentes da realidade. Nesse caso, são abordadas as necessidades e dificuldades distintas e, às vezes, divergentes entre áreas organizacionais. Conforme o autor, a tecnologia não falha, mas a organização sim. Por isso, é preciso preparar a empresa para uma implementação desse porte, verificando-se o que pode ser definido como falha real do sistema de CRM.

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

Por último, o autor afirma que as reais questões sobre as falhas do CRM são as expectativas irreais, a falta de alinhamento entre o negócio e o pessoal de TI, pois os *softwares*, que muitos supõem fornecerem “milagres”, nunca apresentarão um desempenho esperado. Nesse caso, os aplicativos não garantirão um fluxo puro de informação sobre o cliente, caso a empresa não possua os seus processos organizacionais nas devidas condições. Thompson (2002) também concorda com esses pontos abordados por Sweat (2002), citando os estudos desse último.

Na visão de McLuhan (2001), apesar dos benefícios do CRM, o projeto envolve um custo bastante alto, consumindo muito tempo e recursos e, ainda, o seu retorno é incerto. O autor ressalta que a repercussão sobre o CRM é grande, porém pesquisas têm mostrado uma taxa de sucesso muito pequena, aproximadamente de um para dez. Esses números colocam em dúvida a recompensa dos esforços exigidos pelo sistema.

O autor também observa que, para muitos especialistas no assunto, um problema inserido no CRM é a alta confiança colocada na TI, subestimando a importância dos processos de negócio. Segundo ele, as organizações também falham em fornecer o suporte necessário ao sistema e, às vezes, na discussão sobre componentes fundamentais para o projeto como, por exemplo, o treinamento da equipe e a escolha de fornecedores.

Para o autor, outra grande dificuldade é o estabelecimento da ligação entre o tipo de melhoria almejada por um sistema de CRM e o retorno financeiro. O avanço da tecnologia viabilizou a estratégia de CRM, mas as empresas precisam saber o retorno sobre esse investimento. De fato, as organizações desejam conhecer o que a tecnologia faz para reduzir

custo e aumentar as vendas. Entretanto, muitos benefícios oriundos do CRM são, de certo modo, intangíveis e difíceis de serem reconhecidos e armazenados, para efeito de medição.

O autor enfatiza que a identificação do retorno sobre esse investimento deveria ser um assunto baseado em fatos e intuição, com proporções exatamente iguais. As empresas deveriam ter uma visão de alto nível sobre os benefícios gerais e um entendimento detalhado sobre em que lugar e de que maneira o processo poderia extrair benefícios específicos.

Todavia, McLuhan (2001) apresenta alguns resultados de pesquisas junto aos grandes fornecedores de CRM, citando alguns dados revelados pela empresa Siebel, um dos maiores fornecedores de CRM no mundo. Ele revela que pesquisas feitas com clientes dessa empresa apresentam um número de 16% de aumento no faturamento desses consumidores. Em relação à fidelidade dos clientes e à eficiência da equipe, esse número cresce para 21%. Contudo, o autor alerta para a grande dificuldade que os grandes fornecedores de CRM têm em obter informações e detalhes, por meio de estudo de caso. O autor apresenta duas razões que justificam essa situação.

Nesse caso, a confidencialidade é uma questão indubitável. Segundo ele, as organizações restringem as informações sobre os resultados do CRM. Em seguida, ele menciona que, em muitos casos, os projetos ainda estão em fase de desenvolvimento e aspiração. Ou seja, revelar quanto se ganha no relacionamento com os clientes é assunto confidencial e, para a grande parte do mercado, o CRM está numa etapa de desenvolvimento.

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

Gooze (2003) analisa o contexto do CRM e afirma que os erros nos processos organizacionais de vendas são razões de falhas para o CRM. O autor também ressalta que, em muitos casos, esses processos são modelados por programas de consultorias publicados em livros, porém ele destaca a relevância dos processos de vendas serem construídos internamente pela organização, tornando-os mais fáceis e adaptáveis aos processos de compras dos seus clientes. Ele estabelece como fundamental a existência de um processo eficaz de venda e, como primordial, o seu alinhamento com o processo de compra dos clientes. A falta desses aspectos é uma das principais razões de falhas na implementação dos projetos de CRM, visto que as empresas estariam automatizando um processo errado e incompatível com os processos de compra do público-alvo. Portanto, a tecnologia apenas fará os erros de forma mais rápida.

Nesse sentido, Greenberg (2002) também observa o enfoque da visão de processo organizacional para o bom desempenho do CRM. Ele confirma que o sistema de CRM deve ser focado em processo, ao invés de ter o foco em atividades distintas. Entretanto, o autor nota que, além dos processos eficazes a da TI, será fundamental ter uma equipe treinada e capacitada. Portanto, percebe-se que a falta da visão de processo, a inexistência da TI necessária e a ausência do treinamento da equipe proporcionarão prováveis falhas ao sistema de CRM.

Por outro lado, Novo (2002) trata o valor futuro do cliente como um ativo da empresa, notando que o aumento desse valor é a idéia central do CRM. Ele afirma que as empresas devem pensar em seus clientes, em termos de demonstrações financeiras, caso contrário essas organizações poderão prejudicar seus próprios esforços de CRM. Conforme o autor, sem ter essa visão de longo prazo que possa ser mensurável e aumente o valor futuro do cliente, possuindo apenas algumas mensuráveis eficiências operacionais e reduções de custos, o sistema de CRM estará propício a falhar.

Nesse caso, a abordagem da eficiência operacional limita-se à melhoria dos processos, baseada em tecnologia, mas apenas isso não representa o CRM. Para implementar a estratégia de CRM com sucesso, será necessário mensurar e aumentar o valor do cliente a longo prazo.

A partir dessa premissa, o autor observa um dilema inserido nas organizações que recompensam seus funcionários, baseando-se somente nos resultados a curto prazo, das demonstrações financeiras periódicas, ao invés de também premiar sua equipe pelo aumento do valor dos clientes a longo prazo. Desse modo, a equipe não terá interesse em trabalhar para o desenvolvimento do CRM, caso suas recompensas financeiras não sejam respectivamente correlacionadas. Portanto, de acordo com as regras do plano de remuneração, a empresa poderá, ou não, incentivar o trabalho a favor do CRM.

Lowensteins (2002) observa que o ponto essencial do CRM, ainda não garantido, refere-se à aplicação estratégica das informações dos clientes. Contudo, para que seja realizada essa aplicação, a empresa deverá compreender como identificar, reunir, armazenar, compartilhar e aplicar esses respectivos dados. O autor confirma a existência de uma grande frustração em relação ao desempenho do CRM, comentando as razões para as falhas do sistema.

Para ele, os sistemas de CRM não estão sendo usados com eficiência para otimizar a lealdade dos clientes e, freqüentemente, os programas de marketing concentram as recompensas nos clientes que já são fiéis, preterindo aqueles outros clientes potenciais. Segundo o autor, na grande maioria das empresas existe a falta de utilização precisa dos dados

dos clientes atuais e uma fraca aplicação dessas informações de baixa qualidade, tornando as organizações incapazes de criarem uma visão unificada do cliente.

Rigby, Reichheld e Schefter (2002) consideram alguns estudos, observando que alguns projetos de CRM não produzem os resultados esperados. Os autores notam que além das falhas, algumas iniciativas de CRM chegam a prejudicar as relações com os clientes mais antigos. Diante disso, eles ressaltam quatro riscos inseridos no CRM, os quais ocasionam as principais falhas do sistema.

Inicialmente, os autores afirmam que implementar o CRM, antes de criar uma estratégia para o cliente, é o primeiro risco ou razão para o sistema falhar. Segundo eles, as ferramentas são vistas como interessantes, desde que possam automatizar os processos comerciais com os clientes que apresentam alta margem de lucro, e excluir o relacionamento com os clientes de baixa margem, algo que o CRM executa com base na análise de segmentação. Entretanto, antes de introduzir esse tipo de sistema, é necessário conduzir uma análise de segmentação e determinar os objetivos comerciais, pois o CRM foi desenvolvido para atingir objetivos específicos, os quais devem ser estabelecidos antes da implantação da tecnologia.

Nesse caso, as organizações não podem confundir tecnologia com estratégia comercial, pois as empresas não devem permitir que os fornecedores de *softwares* conduzam o gerenciamento dos clientes. As empresas também não devem admitir que sua estratégia comercial seja modificada em função da TI. Ao contrário, a tecnologia tem de ser a infraestrutura para executar a estratégia já definida.

O segundo risco é implantar o CRM antes de efetuar as mudanças necessárias na organização. A instalação do sistema de CRM, antes de se criar uma organização focada no cliente é, provavelmente, o maior risco. A empresa deve rever todos os processos comerciais para desenvolver o relacionamento com os clientes rentáveis e potenciais. Essa revisão necessita englobar desde os serviços de atendimento até a efetivação dos pedidos. Para os autores, uma estratégia de implementação de CRM estará propensa a falhar, caso não exista uma reestruturação interna da organização.

Desse modo, os diversos processos organizacionais, tais como a descrição de tarefas, a avaliação de desempenho, o sistema de recompensa, programas de treinamento, entre outros também deverão fazer parte dessa revisão, antes da implantação da TI. Contudo, a alta administração precisa acreditar que será necessária essa reestruturação e, sobretudo, precisará gerenciar todas as mudanças, evitando possíveis falhas.

Conforme os autores, partir do pressuposto de que, quanto mais tecnologia, melhor, é o terceiro grande risco do CRM. Eles observam que será um risco muito caro imaginar que, somente com um alto investimento em TI, uma organização poderá alcançar o sucesso no relacionamento com seus clientes. Eles afirmam que várias empresas adotaram uma abordagem híbrida e sadia em relação ao CRM e alcançaram esse sucesso. Entretanto, existem empresas e clientes que necessitam de uma tecnologia mais avançada.

Segundo os autores, algumas organizações obtiveram sucesso no relacionamento com seus clientes, sem necessitarem de grandes investimentos em tecnologia, apenas identificando pontos críticos que lhes proporcionaram um relacionamento estreito e personalizado. Todavia, outras empresas necessitam de um investimento maior em TI.

Por último, os autores observam que rastejar pelo cliente, em vez de tentar conquistá-lo é o quarto risco do CRM, ocasionando falhas. Nesse caso, eles ressaltam que, dependendo do tipo de empresa, setor de atuação, produtos/serviços e, inclusive, funcionários, a organização deve decidir como utilizar o CRM, para construir um relacionamento que agregue valor para os seus clientes, evitando consequências desastrosas para o relacionamento.

Nesse sentido, os autores comprovam que as organizações precisam identificar quais as necessidades dos clientes atuais e quais as oportunidades para a conquista de clientes potenciais, quando utilizam qualquer ferramenta de CRM. Para eles, é necessário que esse relacionamento seja conveniente para as duas partes, pois existem clientes que querem e necessitam um relacionamento personalizado e durável. Porém, existem clientes ou segmentos de mercado que não necessitam construir esse tipo de relacionamento. Sendo assim, utilizar um sistema de CRM para consumidores que não querem ou não precisam dessa estratégia é uma das razões de falhas no sistema.

Finalmente, será pertinente citar os maiores obstáculos para o sucesso do CRM, de acordo com Peppers e Rogers (2000). Eles resumem as principais dificuldades como sendo: a mudança da cultura organizacional, a incapacidade de mudar os processos de negócio e a dificuldade em adaptar e atualizar os sistemas legados existentes. Os autores afirmam que adotar uma nova cultura centrada no cliente, adaptar os processos internos para que sejam eficientes e compatíveis com as exigências do CRM e, particularmente, adaptar e integrar a TI representam as maiores dificuldades do CRM.

### 2.5.2 Condições Propícias para o CRM

Após a discussão sobre as principais dificuldades que envolvem a estratégia de CRM, será importante observar as condições favoráveis para essa estratégia. Segundo Ozgener e Iraz (2005), para que a estratégia de CRM seja eficaz, será necessário envolver e integrar todas as atividades relacionadas ao cliente. Será preciso saber onde, quando e como um cliente interage com a empresa. Nesse caso, o contato será personalizado e consistente, demonstrando que a organização conhece e valoriza o cliente.

De outra forma, Kotorov (2003) destaca alguns fatores que favorecem o sucesso da implantação do CRM. Para ele, a estratégia de CRM deve ser adequada às necessidades do negócio. Por exemplo, cada ferramenta tem sua funcionalidade, porém isso não garante o uso desse aplicativo. Ou seja, cada realidade organizacional determina quais funcionalidades devem ser desenvolvidas.

Em seguida, o autor observa que a estratégia de CRM também deve determinar o escopo do projeto, verificando quais componentes deverão ser inclusos nesse projeto. Ele nota que o planejamento do escopo necessita detalhar os aplicativos para automatizar a força de vendas, automatizar as campanhas de marketing, rotinas do *call center*, serviços na *WEB*, aplicações sem fio, integração com os sistemas, entre outros.

O autor também ressalta que será necessário determinar as mudanças estruturais, envolvendo as funções inter-relacionadas entre os departamentos. Para ele, a formação de uma equipe multidisciplinar responsável pelo projeto facilitará a realização das mudanças necessárias nas diferentes áreas ou unidades de negócio. Por fim, ele acrescenta mais dois desafios para facilitar a implementação do CRM: a integração dos processos de negócios e a integração entre os sistemas.

Nesse sentido, Sigala (2005) observa alguns aspectos responsáveis pelo sucesso do CRM. Para a autora, a tecnologia representa um fator vital, porém não é a panacéia da estratégia. Ela afirma que CRM não é um problema de tecnologia, mas uma questão de negócio, exigindo que as ferramentas de tecnologia estejam alinhadas, projetadas e coordenadas com as operações e estratégias do negócio. Nesse caso, ela ressalta a importância das pessoas, observando outros aspectos primordiais: o treinamento, o sistema de recompensas, a cultura organizacional, a motivação e a autonomia da equipe.

Conforme visto, para Chen e Popovich (2003), existem alguns fatores críticos para a estratégia de CRM: pessoas, processo e tecnologia. Segundo eles, as pessoas precisam entender as mudanças e propostas do CRM, envolvendo mudança na cultura organizacional. Os sistemas de avaliação e recompensas dos recursos humanos precisam estar coerentes com



a proposta do CRM. A alta administração precisa fornecer suporte e ter compromisso com a estratégia de CRM.

Os autores também observam que são necessárias mudanças nos processos de negócios, apresentando a orientação para o cliente e, sobretudo, tendo a tecnologia exigida para elaborar essas mudanças e viabilizar o CRM.

Xu e Walton (2005) confirmam a necessidade do suporte da alta administração como sendo um fator crítico para o CRM. Nesse caso, eles enfatizam essa necessidade para implementar o CRM analítico, destacando também a exigência de os executivos terem o conhecimento sobre as ferramentas analíticas. Os autores também consideram como sendo aspectos responsáveis pelo sucesso da implantação: as soluções fornecidas pela indústria de TI e, principalmente, as mudanças organizacionais necessárias.

Por outro lado, Peppers e Rogers (2000) afirmam que a condição vital para o sucesso do CRM é uma cultura organizacional centrada no cliente e, sobretudo, a flexibilidade para efetuar as mudanças organizacionais necessárias para implementar essa estratégia. Os autores acrescentam que o mapeamento dos processos de negócios com as respectivas modificações exigidas pelo CRM e as adaptações dos sistemas legados existentes representam condições propícias ao CRM.

Baseline (2003) concorda com a necessidade de mudanças organizacionais, afirmando que a estratégia do CRM manipula diversos aspectos da empresa, exigindo um grande envolvimento da alta gerência. Para o autor, um projeto de CRM redefine e alinha muitas variáveis, tais como a cultura organizacional, os processos internos, a infra-estrutura TI e a autonomia e motivação dos recursos humanos.

O autor alerta que, normalmente, o CRM exige grandes investimentos em TI. Embora, sem realizar as devidas mudanças organizacionais, o retorno desse investimento ficará comprometido. O autor também observa a exigência de uma autonomia maior para a equipe poder utilizar a TI em favor dos objetivos do CRM. Nesse caso, a equipe deverá ter poder de decisão para atender às necessidades do cliente e oferecer produtos e serviços com maior valor agregado.

Em relação à cultura organizacional coerente com o CRM, Thompson (2002) afirma que, para criar condições propícias ao CRM, uma cultura organizacional apropriada tem uma importância muito maior do que os próprios aplicativos de CRM. Para ele, deve-se incentivar o compartilhamento de informações e criar o ambiente propício, no qual as pessoas não sintam necessidade de reter informações do mercado, vendo nisso um poder de barganha individual.

Desse modo, as pessoas não devem perceber a posse de informações como uma vantagem competitiva individual, mas um diferencial para a organização. Os colaboradores necessitam estar dispostos e destemidos a compartilhar as informações dos clientes, trabalhar em equipe e criar relacionamento interno. Sendo assim, todas essas informações devem estar disseminadas na empresa, em qualquer ponto de contato com os consumidores.

Por outro lado, Lowensteins (2002) afirma que a principal eficácia do CRM é uma base confiável de informação dos clientes. As organizações necessitam saber o máximo sobre seus consumidores e suas respectivas necessidades. Normalmente, as empresas precisam de muito mais informações do que aquelas que possuem. Para o autor, essa condição define o que e como um sistema de CRM deve ser para alcançar o sucesso.

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

O autor também observa a importância da segmentação dos clientes para o sucesso do CRM, porém ele enfatiza que essa segmentação deverá ser feita baseada nas necessidades, problemas, expectativas e reclamações dos clientes. Dessa forma, as organizações poderão entregar e otimizar valores para seu público-alvo, alcançando o sucesso do CRM.

Tinsley (2002) concorda sobre a importância da segmentação dos clientes para o sucesso do CRM. Segundo ele, as organizações que segmentam seus clientes, baseando-se apenas em seus valores, provavelmente darão muita atenção para os consumidores de alto valor, não atenderão corretamente os clientes de menor valor e, possivelmente, não desenvolverão os clientes potenciais. Portanto, uma boa segmentação contribui, ou não, para o sucesso do CRM.

Em paralelo, Campbell (2003) afirma que as recompensas do CRM serão alcançadas por meio das novas tecnologias e processos organizacionais que integram as informações dos clientes na empresa. Portanto, a integração das áreas de marketing e tecnologia de informação representa uma condição fundamental para o CRM. A autora também observa que o envolvimento da alta administração no projeto e os incentivos oferecidos aos funcionários

para a adoção de um comportamento centrado no cliente também serão fatores vitais para que o CRM apresente resultados compensadores.

Lee (2002) também observa alguns desses aspectos, apresentando algumas etapas que devem ser percorridas para tornar as condições propícias ao CRM. A revisão dos processos é o primeiro passo recomendado para obtenção do retorno sobre esse investimento. Em seguida, o treinamento dos recursos humanos e a seleção da tecnologia, compatíveis com o projeto e adequados a ele, são colocados como imprescindíveis para esse sucesso. Finalmente, o autor nota que o planejamento da implementação é primordial para um resultado positivo.

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

Segundo o autor, é ingênuo acreditar que a introdução de um sistema de CRM proporcionará melhorias, sem haver modificações das condições organizacionais de trabalho. O autor exemplifica usando a seguinte equação: “Nova Tecnologia + Organização Antiga = Organização Antiga e Cara” (BROWN, 2001 p.255).

O autor afirma que a necessidade de mudanças organizacionais é incontestável. Portanto, ele define alguns passos primordiais para o sucesso de uma implantação de CRM e classifica esse conjunto de atividades da seguinte forma: as soluções orientadas aos negócios; o gerenciamento do processo; o gerenciamento de mudanças e a estratégia e planejamento de implementação.

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

Em relação ao gerenciamento do processo, o autor observa que várias mudanças precisam ser colocadas em prática para implementar o CRM. Portanto, o gerenciamento dessas mudanças será fundamental, pois a sua não-realização comprometerá todo o projeto. Normalmente, esse tipo de implementação exige a participação de especialistas externos,

especialmente envolvendo TI. Contudo, o gerenciamento estratégico do projeto deve ser de responsabilidade da própria empresa.

Segundo ele, o acompanhamento do progresso desse projeto será vital, visto que, muitas vezes, os prazos e metas estabelecidos precisam ser repensados e alinhados com os objetivos estratégicos iniciais. Para finalizar essa etapa, o autor enfatiza o planejamento de interfaces, conversões e transferências de dados como um ponto fundamental desse projeto. Em certos casos, a sua própria essência.

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

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

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

O autor também enfatiza a lucratividade dessa implementação, orientando iniciá-la pelos departamentos que terão os melhores e primeiros benefícios oriundos desse projeto. Dessa forma, podem-se perceber os primeiros lucros obtidos. Posteriormente, o autor ressalta a importância de encontrar um equilíbrio entre as funcionalidades do projeto de CRM e as soluções de tecnologia apresentadas pelo mercado. Ele destaca que, de modo geral, busca-se personalizar os aplicativos, porém o seu exagero poderá inviabilizar o projeto.

Conseqüentemente, essa implementação exigirá uma metodologia para integrar a TI com os aspectos de negócio. Portanto, deverá haver uma seqüência lógica de atividades, em um cronograma realista. Ele observa que será relevante reservar um tempo para a instalação dos respectivos *hardwares* e *softwares*. E, principalmente, verificar se os recursos

humanos têm as habilidades técnicas de CRM e TI necessárias para a instalação e uso do sistema.

Por último, o autor destaca a importância de enfatizar os sucessos rápidos. A alta administração necessita alcançar esse desempenho no início do projeto, pois os primeiros resultados positivos deverão ser usados como argumentos convincentes que justifiquem todos os esforços e investimentos necessários ao longo desse projeto.

De outra forma, McLuhan (2001) afirma que, utilizando um sistema de CRM, a empresa tem de pensar “grande” e saber definir as métricas de desempenho, pois a organização precisa visualizar resultados no longo prazo e mensurar com eficiência esses resultados. O autor declara que, para o uso eficaz do CRM, a organização deve:

- Desenvolver a estratégia geral do negócio, antes de pensar em tecnologia;
- Definir quais tipos de melhoria a empresa quer alcançar;
- Mapear as ligações entre a tecnologia e os processos organizacionais;
- Mapear as ligações entre o comportamento do cliente e os valores da empresa;
- Avaliar o retorno sobre o investimento, medindo as melhorias onde for possível;
- Definir as métricas antes de iniciar o projeto, sem mudá-las durante o percurso;
- Interagir com clientes e colaboradores para atingir níveis de satisfação e eficiência.

De acordo com o autor, essas condições e atividades devem ser desenvolvidas, visto que propiciam uma implementação de CRM com resultados positivos.

Após expor as principais condições propícias ao CRM e as respectivas dificuldades, percebe-se que a ausência de alguma dessas condições representará um obstáculo. E, conseqüentemente, a eliminação ou redução dessas dificuldades viabilizará o ambiente propício ao CRM.

### **2.5.3 Benefícios do CRM**

Apesar da complexidade e das dificuldades inseridas na estratégia de CRM, o seu destaque nos estudos acadêmicos e, sobretudo, a sua evolução e importância no mercado de tecnologia são argumentos factíveis para os seus benefícios. Nesse sentido, Ngai (2005) confirma a evolução do CRM no meio acadêmico e no mercado, observando o crescimento dos estudos nessa área e considerando sua relevância para os praticantes.

Desse modo, Xu e Walton (2005) ressaltam a importância estratégica do CRM, considerando o conhecimento do cliente como fonte de vantagem competitiva sustentável. Os autores apresentam algumas razões para implementar o CRM, justificando os seus benefícios.

De fato, eles determinam um conjunto de razões para essa implantação: a melhoria do nível de satisfação dos clientes; a retenção dos clientes atuais; o crescimento do ciclo de vida do cliente; o fornecimento de melhores informações estratégicas para as áreas de vendas, marketing e finanças; a atração de novos clientes e a redução de custos. Todavia, os autores observam que o CRM analítico precisa ser utilizado com eficiência para que a organização receba tais benefícios.

Curry e Kkolou (2004) também apontam diversos benefícios do CRM. Para eles, as maiores vantagens proporcionadas pela estratégia são: os clientes da concorrência migram para a empresa que pratica o CRM; a simplificação da infra-estrutura organizacional, diminuindo o fluxo de trabalho e eliminando informações não pertinentes e, por fim, o aumento da lucratividade, pois cresce o nível de satisfação dos clientes, e a empresa torna-se mais compacta e focada.

De outra forma, Chen e Popovich (2003) também observam alguns benefícios do CRM. Segundo os autores, as empresas podem desenvolver os relacionamentos para personalizar as experiências de compras; o CRM possibilita melhores previsões dos comportamentos de compras *on-line*; permite a conquista de clientes pela oferta especial de bens e serviços; avalia os valores econômicos de cada cliente e, por último, a construção de relacionamentos duráveis com benefícios para as partes envolvidas.

Em relação aos benefícios da estratégia de CRM, Xu et al. (2002) discutem alguns aspectos. Inicialmente, eles notam que as ferramentas não aumentam somente a fidelidade dos clientes, essas soluções melhoram os processos internos, proporcionando o aumento da eficiência organizacional.

Conforme os autores, o marketing consegue identificar e captar os melhores clientes com base nas datas dos primeiros negócios, frequência de compras e valores monetários. O CRM ajuda na gerência das campanhas de marketing com objetivos claros e mensuráveis. Também, cria orientações sólidas de vendas para a equipe do campo e do telemarketing. O aumento das oportunidades de marketing e de *cross-selling* (vendas cruzadas) é significativo, crescendo o retorno sobre os investimentos de marketing. Para eles, os aplicativos de CRM proporcionam um conhecimento com maior valor agregado originado das interações com os clientes.

Segundo os autores, os benefícios são extensivos à área de vendas, pois o compartilhamento das informações em tempo real maximiza os resultados das televendas, vendas de campo e da administração de vendas. A eficiência das vendas é aumentada com o apoio das ordens de pedidos, utilizando tecnologias sem fio e a Internet. Dessa forma, a

administração de territórios também é melhorada por meio da atualização de informações em tempo real.

Por fim, eles observam que os serviços de atendimento e suporte também são privilegiados pelo CRM, visto que a resolução rápida dos problemas e a personalização das respostas possibilitam o aumento da satisfação e a retenção dos clientes. Nesse caso, enfatiza-se a integração dos canais, centralizando todos os pontos de contatos com o público-alvo.

Nesse sentido, Mendoza et al.(2007) notam que a abordagem sistêmica da estratégia de CRM beneficia as organizações, ajudando a coordenar e a manter o crescimento dos diferentes pontos de contatos com os clientes e os diversos canais de comunicação.

Feinberg et al. (2002) comentam alguns desses benefícios já mencionados, tais como: a automação e a centralização dos contatos com os clientes; o CRM permite o desenvolvimento da oferta, utilizando o melhor conhecimento sobre o comportamento de compra do cliente; proporciona melhores formas para resolver os questionamentos e reclamações dos clientes; fornece informações imediatas para as áreas de vendas, de marketing e administrativa, possibilitando o fornecimento de melhores serviços ao cliente.

Nesse sentido, Ozgener e Iraz (2005) também observam alguns benefícios do CRM. Para eles, o CRM reúne e integra as informações dos clientes; cria e mantém a carteira de clientes; desenvolve um relacionamento estreito com os clientes; aumenta o nível de satisfação dos clientes; reduz o custo de aquisição dos clientes; garante a vantagem competitiva sustentável; maximiza a lucratividade em virtude do aumento das vendas; aumenta a fidelidade dos clientes, visto que serviços personalizados e eficientes são oferecidos; possibilita a micro-segmentação do mercado de acordo com as necessidades e desejos do consumidor; colabora com o público-alvo, oferecendo maior valor agregado; consegue melhores resultados, utilizando ferramentas de *data mining* e, por fim, oferece um suporte mais eficaz para as vendas por meio de uma melhor administração do processo de venda.

Por outro lado, Bose (2002) observa que, potencialmente, a maioria das empresas pode usar a tecnologia de CRM. Entretanto, o autor destaca que, certamente, algumas organizações poderão utilizar melhor o CRM, questionando quais empresas mais se beneficiam do CRM.

Segundo o autor, provavelmente, os maiores benefícios serão para as organizações que acumulam um volume maior de informações sobre o comportamento de compra dos seus clientes, no decorrer dos negócios. E, de modo contrário, as empresas menos beneficiadas serão as organizações nas quais os clientes não têm contato com o pessoal de marketing,

naquelas empresas cujo ciclo de vida do cliente é baixo ou, ainda, naqueles negócios que apresentam grandes mudanças na carteira de clientes.



## **CAPÍTULO 3 - ABORDAGENS E MODELOS PROPOSTOS PELA LITERATURA: PLANEJAR, IMPLEMENTAR E MONITORAR O CRM**

### **3.1 - Introdução**

Após discutir os principais aspectos que envolvem a estratégia de CRM, a visando fundamentar os princípios básicos desta pesquisa, esta etapa do trabalho tem como objetivo revisar a literatura, apresentando abordagens ou modelos que propõem o planejamento, a implantação e o acompanhamento da estratégia de CRM. Essa fase da pesquisa visa a fornecer subsídios para o alcance do objetivo geral deste trabalho, a elaboração de um modelo, formado por conjunto de etapas, para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM.

Todavia, conforme a justificativa do trabalho, esta pesquisa representa a continuação dos estudos sobre a estratégia de CRM, iniciados no trabalho de mestrado. Portanto, a proposta de um conjunto de soluções de CRM, resultante da dissertação, também está inserida nos modelos ou abordagens apresentados a seguir:

- Bose (2002);
- Chen e Popovich (2003);
- Barretto (2004);
- Sin, Tse e Yim (2005);
- Xu e Walton (2005);
- Sigala (2005);
- Mendoza et al. (2007).

### **3.2 - Um Plano de Desenvolvimento do CRM**

Segundo Bose (2002), a implementação da estratégia de CRM exige, além de diversos conhecimentos, a gerência do projeto e um plano minucioso. Ele destaca também a exigência de uma análise profunda dos processos de negócio, observando a necessidade de uma complexa integração da tecnologia utilizada. Desse modo, o autor propõe um plano de desenvolvimento para o CRM, baseando-se no próprio ciclo de vida do CRM.

O autor nota que, geralmente, algumas fases do plano são padrões para outros sistemas, embora sejam enfatizados os aspectos específicos ou os que merecem atenção

especial no planejamento do CRM. Nesse caso, ele enumera as seguintes etapas do plano: planejamento; pesquisa; análise dos sistemas; projeto; construção; implementação; manutenção e documentação e, por fim, adaptação.

### **Fase 1: Planejamento**

Inicialmente, é ressaltado o comprometimento da alta gerência com o projeto de CRM. Nessa etapa, é sugerida uma completa análise dos processos de negócio, verificando a rentabilidade da interação personalizada e, sobretudo, investigando como os processos de negócio podem oferecer esse tipo de interação. Ou seja, identifica-se com quem se deve manter um relacionamento personalizado e como efetivar essa relação. Por outro lado, será prudente analisar a oferta da empresa e o valor percebido pelo cliente em relação à interação customizada.

Em seguida, é vital identificar como as informações são utilizadas nos diversos níveis. Nesse caso, dois aspectos são importantes: os pontos de contatos com o cliente e os pontos de decisão nas interações. A princípio, será importante identificar como, quando e onde a empresa interage com o cliente. Desse modo, identificam-se todos os pontos de contato e, a partir disso, deve-se resolver se os pontos serão mantidos, modificados ou removidos.

Também, será necessário observar como as diversas interações serão gravadas no sistema, fornecendo um verdadeiro foco no cliente. Para tal, todos os funcionários necessitam do acesso a qualquer e toda informação que possibilite o sucesso das interações com o público-alvo. Nesse caso, as informações deverão ser consistentes nos diversos pontos de contato, e o fluxo de informação deverá ter o mesmo grau de facilidade em todos esses pontos.

A outra consideração na fase do planejamento refere-se ao suporte para a tomada de decisão. Nesse sentido, o objetivo é melhorar a qualidade das decisões tomadas nos diferentes níveis da organização. Para tanto, a empresa precisa identificar os atuais processos de tomada de decisão e, particularmente, determinar se esses processos devem ser mantidos, modificados ou removidos. Desse modo, é fundamental identificar as decisões críticas e as informações necessárias para realizá-las.

### **Fase 2: Pesquisa**

Conforme o autor, nessa etapa a equipe de tecnologia de informação precisa identificar métodos que enfoquem as necessidades da organização inseridas na abordagem do CRM. Será importante considerar alguns aspectos, tais como: a atual estrutura organizacional, a cultura da empresa, os possíveis *hardwares*, *softwares*, vendedores, fornecedores e etc. De fato, deve-

se realizar uma cuidadosa avaliação dos recursos organizacionais e das condições do mercado, envolvendo a estratégia de CRM.

### **Fase 3: Análise do sistema e concepção do projeto**

De acordo como o autor, a combinação desta etapa com a fase do planejamento representam as etapas mais importantes. Diante disso, vários fatores devem ser considerados nessa terceira fase. Inicialmente, o objetivo é possibilitar as interações positivas com o cliente. Sendo assim, existem duas maneiras do CRM interagir como o cliente: a interação assistida pela TI e a interação automática.

Na interação com suporte da TI, o funcionário torna-se um intermediário entre o CRM e o cliente. Nesse caso, o CRM é uma ferramenta usada para suporte e essa interação entre o funcionário e o cliente representa o ponto-chave. Um exemplo prático seria um centro de atendimento ao cliente, utilizando telefonia. Ou seja, o cliente interage direto com um representante da empresa, o qual tem assistência dos aplicativos de CRM.

Por outro lado, na interação automática, o cliente tem o controle da interação, tendo autonomia perante as tecnologias como, por exemplo, as interações nos sites na Internet ou nos sistemas de telefones automáticos. Nesse caso, o cliente interage direto com o CRM.

Para o autor, nessa etapa, o conceito mais importante é que o cliente deve escolher o tipo de interação desejada, interagindo com um representante da empresa ou optando por interagir direto com as ferramentas de CRM. A organização não pode exigir a adaptação do cliente a sua estrutura de TI. Além disso, independente da opção do cliente, todas as informações necessárias para satisfazer esse consumidor deverão estar disponíveis no ponto de contato escolhido.

Entretanto, não significa que a empresa necessite disponibilizar todos os métodos de interação com o cliente. Contudo, conforme visto anteriormente, durante a fase de análise dos processos de negócio, a organização deverá identificar os tipos de pontos de contatos que serão necessários para fornecer suporte ao cliente. De fato, a partir disso, a TI conceberá um caminho que facilite essa interação.

Após discutir os tipos de interação, o autor destaca outro aspecto nessa fase: a necessidade do suporte de terceiros para implementar o CRM. Nesse momento, o autor observa a importância de parcerias com fornecedores de CRM ou com consultores na área. Ele nota algumas razões para essa assistência externa, tais como: os recursos internos são absorvidos pelas operações de rotinas, e a implementação do CRM exige atividades adicionais, requisitando o suporte externo; a experiência de fornecedores e/ou consultores fornece suporte ao projeto, reduzindo falhas comuns e priorizando tarefas e, por fim, essa

parceria externa poderá fornecer assistência nas mudanças dos processos de negócio e nos treinamentos necessários.

Em seguida, o autor ressalta mais um aspecto nessa fase: a possibilidade de etapas do CRM. Para ele, um benefício do CRM é que essa estratégia pode ser criada por etapas. O autor observa que mesmo havendo a disponibilidade de recursos, será mais factível implementar o sistema de CRM por etapas, utilizando os componentes principais dos estágios iniciais. Ele nota que algumas tecnologias como *data warehouse*, *data mining* e sistemas de telefones integrados podem ser um requisito posterior, podendo ser implementados mais adiante.

Após essas considerações, o autor observa mais um aspecto inserido nessa fase: o redesenho das informações do cliente. Ele ressalta que o departamento de TI deve analisar a forma como as informações estão armazenadas. Nesse caso, existem três questões importantes: integrar as informações do cliente em toda a organização; expandir as informações sobre o perfil do cliente e a integração do CRM com os sistemas legados.

Sendo assim, o autor considera que será vital o acesso fácil e rápido das informações para os usuários e a gerência. Todavia, essas informações devem ser centradas no cliente, evitando ser alinhadas por produtos ou área funcional. Ele destaca o *data warehouse* como a ferramenta que viabiliza esses fatores.

Para responder à questão da expansão do conhecimento sobre o perfil do cliente, o autor nota que será necessário incluir informações não transacionais, valorizando esse tipo de informações. Ele exemplifica a obtenção desses dados por meio de indagações gerais, suporte de chamadas, sugestões, comentários de funcionários e da gerência, reclamações, etc.

Em relação à questão da integração com os sistemas legados, o autor observa que é um tema complicado, visto que, normalmente, as informações estão estruturadas em razão das áreas funcionais ou por métodos sem utilidade na empresa. Nesse caso, ele enfatiza a necessidade do suporte do alto escalão para reestruturar as informações e criar uma metodologia para conversão dos dados.

Mais adiante, o autor destaca outro fator ainda nessa fase: disponibilizar as informações para as tomadas de decisão. Sendo assim, ele ressalta que as informações devem ser usadas para tomar decisões que aumentem a satisfação do cliente. Desse modo, será preciso incluir informações sobre o desenvolvimento de novos produtos, mudanças nos produtos, orçamento, programação, planejamento financeiro, etc.

Em seguida, o autor ressalta outro aspecto também inserido nessa fase: o escopo ou a capacidade de ampliação do sistema. Ele observa que é necessário criar um sistema que possa

ser ampliado conforme as necessidades futuras. O autor nota que é primordial selecionar *hardwares* e *softwares* que permitam as possíveis ampliações necessárias no sistema.

Por fim, o autor observa o último aspecto nessa fase: o estudo da viabilidade dos recursos. Ele enfatiza que a empresa deve verificar a real disponibilidade dos recursos, observando o grande volume necessário para a implementação do CRM. Nesse caso, o autor nota que, geralmente, um projeto de CRM é oneroso, exigindo somas financeiras consideráveis. Entretanto, o comprometimento da empresa e o suporte da alta gerência também são requisitos para o CRM. Segundo ele, essa fase envolve mudanças fundamentais nos processos, portanto somente a tecnologia seria insuficiente para o sucesso da estratégia.

#### **Fase 4: Projeto**

De acordo com o autor, após planejar e determinar a viabilidade do projeto, esta fase envolve uma especificação detalhada das ferramentas de CRM. Sendo assim, a seleção dos aplicativos de CRM é o objeto central dessa etapa, considerando-se as tecnologias inseridas na estratégia de CRM. Todavia, ele destaca que não existe uma solução completa no mercado. Ou seja, poderá ser necessária a integração de diferentes pacotes de soluções de CRM.

Nesse momento, o autor enfatiza a necessidade de recorrer à experiência de um consultor externo, para determinar as modificações que serão necessárias ou que tipo de soluções serão exigidas para integrar os sistemas organizacionais. Nesse caso, o autor ressalta as reclamações referentes à dificuldade de integrar os aplicativos de CRM aos sistemas de gestão integrada, os conhecidos ERP.

#### **Fase 5: Construção**

Conforme o autor, esta etapa representa a execução do plano desenhado. Particularmente, não existe nada específico ou único sobre a construção do CRM. Contudo, pode-se afirmar que é uma grande tarefa. Para o autor, a menos que o projeto tenha sido dividido em estágios, a empresa terá de confiar em um fornecedor ou consultor de CRM para fornecer o suporte necessário. Sendo assim, o especialista externo auxiliará, fornecendo as habilidades e as pessoas necessárias, garantindo um processo de transição tranquilo.

#### **Fase 6: Implementação**

Nessa fase, o autor destaca um componente crítico: o treinamento das pessoas. Segundo o autor, uma implementação de CRM poderá envolver consideráveis aspectos de TI e as mudanças nos processos, os quais podem não ser completamente absorvidos pelos usuários. Sendo assim, ele observa que as falhas desse tipo de projeto podem estar relacionadas às pessoas, tais como: a resistência à adoção de sistemas inteligentes; a falta de entendimento do suporte, preterindo-o em favor de experiências passadas; dificuldade para

lidar com muitas informações e novos conhecimentos; frustração pessoal pelas próprias dificuldades e a esperança em resolver suas próprias limitações por meio de outras informações.

Conforme o autor, um consistente programa de treinamento será útil tanto para o alto escalão como para as demais áreas funcionais. De fato, esse tipo de treinamento deverá expor os objetivos do CRM e, sobretudo, esclarecer como o sistema irá auxiliar para o melhor atendimento e serviço ao cliente. O treinamento minucioso para alta administração possibilitará o uso do CRM para a tomada de decisão.

Nesse caso, o autor enfatiza a necessidade de os executivos saberem interpretar as informações, pois a alta qualidade das informações, sem o conhecimento profundo das variáveis, pode gerar decisões pobres. Portanto, o treinamento deverá envolver o uso das ferramentas de CRM e a interpretação dos resultados das informações. O autor também ressalta a necessidade de treinamentos específicos, envolvendo as ferramentas mais avançadas para o suporte à decisão como, por exemplo, a ferramenta de *data mining*.

#### **Fase 7: Manutenção e documentação**

Inicialmente, o autor observa que o mercado é dinâmico, portanto a empresa deve procurar aprender mais sobre o público-alvo. Desse modo, ele ressalta que o CRM necessita de uma avaliação contínua sobre o desempenho do sistema e, particularmente, da quantidade e da qualidade das informações.

Para o autor, o departamento de TI deve trabalhar em conjunto com outras áreas funcionais, tais como a área de marketing, administrativa e produção, garantindo a resposta do sistema às necessidades dos tomadores de decisão da empresa. Ou seja, manter e avaliar a estratégia de CRM faz parte do seu desenvolvimento.

#### **Fase 8: Adaptação**

Conforme o autor, o CRM ainda encontra-se em seu estágio inicial como estratégia empresarial, portanto a adaptação é um componente crítico do CRM. Por outro lado, o uso do CRM viabiliza o aprendizado sobre o cliente e, conseqüentemente, implica em mudanças e adaptações.

Segundo o autor, no passado, algumas mudanças nos produtos ou nos canais de vendas implicariam em pequenas mudanças para o departamento de TI. Todavia, no contexto do CRM, novos canais de vendas ou novos produtos implicam em alterações nos pontos de contato com o cliente e, sobretudo, em mudanças nos tipos de informações que devem ser coletadas. Nesse caso, a TI deve ser capaz de efetuar essas alterações, caso contrário, a empresa perde rapidamente a vantagem competitiva baseada no foco no cliente.

Sendo assim, essa fase representa as alterações necessárias no sistema de CRM em virtude das mudanças do mercado e da própria evolução do CRM. Provavelmente, essas adaptações na estratégia de CRM envolverão mudanças de tecnologia e processo.

Após discutir cada fase, o autor observa que, no futuro, possivelmente, alguns componentes críticos poderão fazer parte do plano de desenvolvimento do CRM. Desse modo, ele nota os seguintes aspectos: a extensão do CRM para os canais de parceria; a adição de ferramentas visuais; a parceria entre empresas de TI e fornecedores de CRM, facilitando a integração dos aplicativos e a gerência da tecnologia e, assim, consolidando-se o mercado de CRM.

Em seguida, o autor destaca a tendência de integração do CRM na cadeia, gerando a integração entre empresas distintas. Nesse caso, a extensão da tecnologia para os parceiros do negócio, dentro da cadeia de valor do produto, possibilitará compartilhar informações, proporcionando vantagem competitiva para todos os parceiros envolvidos.

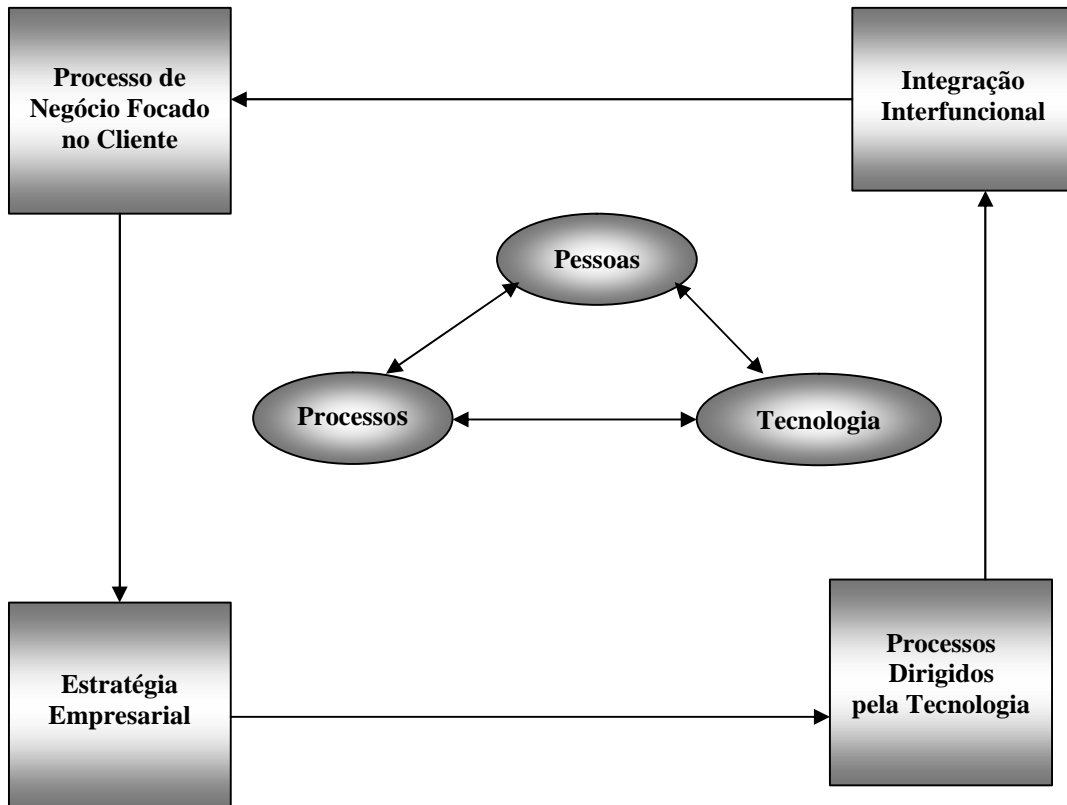
A partir da abordagem de Bose (2002), percebe-se que algumas fases do planejamento e da implementação do CRM foram discutidas de maneira mais ampla, possibilitando aplicar diversos desses aspectos na etapa final desta pesquisa. Entretanto, algumas fases foram apresentadas de modo sintético como, por exemplo, a fase da manutenção que aborda a necessidade de medição de desempenho, porém não esclarece como executar essa avaliação dos resultados do CRM.

De maneira semelhante, a fase da adaptação foi apresentada de forma sucinta, dificultando a compreensão sobre as possíveis atividades que compõem essa etapa. Todavia, de modo geral, essa abordagem apresenta contribuições relevantes para esta pesquisa, fornecendo aspectos vitais para o alcance do objetivo deste trabalho.

### **3.3 - A Abordagem de Chen e Popovich**

Chen e Popovich (2003) apresentam um modelo conceitual para a implementação do CRM. A princípio, essa abordagem não seria considerada como objeto de estudo neste trabalho, visto que o modelo apresentado pelos autores não é composto por fases ou etapas de implementação do CRM. Entretanto, esse modelo é formado por aspectos críticos inseridos no CRM e, sobretudo, os autores destacam diversos fatores que devem ser considerados pelo planejamento, implementação e monitoramento da estratégia de CRM.

Diante dessas considerações, a abordagem de Chen e Popovich (2003) foi considerada relevante dentro da proposta desta pesquisa, como pode ser visto na figura a seguir:



**Figura 1:** Um modelo de implementação de CRM. Fonte: Chen e Popovich, 2003.

Inicialmente, os autores observam três fatores críticos na implementação do CRM: tecnologia, processo e pessoas. Segundo os autores, a gerência de uma implementação de CRM de sucesso exige uma abordagem integrada e balanceada entre esses três fatores. Para eles, esse modelo de implementação de CRM integra as três dimensões-chave pessoas, processo e tecnologia dentro do contexto proposto: uma empresa focada no cliente, tecnologia integrada e organização interfuncional. Ou seja, a estratégia empresarial possui o foco no cliente, a empresa apresenta integração entre os sistemas de informação, realizando suas funções de maneira integrada e processual.

A partir dessas observações iniciais sobre esse modelo, será importante a discussão sobre a abordagem dos autores. Eles introduzem o trabalho, ressaltando o papel do CRM no marketing de relacionamento e sua evolução devido aos avanços tecnológicos. Desse modo, os autores afirmam que o CRM não é apenas uma concepção, mas uma prática em virtude do desenvolvimento da tecnologia de informação. Em seguida, eles discutem os considerados aspectos críticos ou dimensões-chave para o sucesso da implementação do CRM: tecnologia, processo e pessoa.



### A) Tecnologia

Em relação à tecnologia, eles observam que esse fator possibilita o redesenho dos processos de negócios, melhorando o desempenho da organização e facilitando as mudanças nas práticas de trabalho. Para eles, a TI estabelece novos métodos que fazem a ligação entre a organização e seus clientes, fornecedores e os *stakeholders* internos. Eles analisam a TI envolvida na estratégia de CRM, destacando a tecnologia do *data warehouse*, as ações das empresas fornecedoras de ERP (*enterprise resource planning systems*) ou sistemas de gestão integrada e o impacto da Internet.

Nesse sentido, os autores defendem os benefícios do *data warehouse* na implementação do CRM, os quais já foram apresentados anteriormente. A respeito das ações dos fornecedores de ERP, eles destacam as alianças entre essas organizações e as empresas fornecedoras de aplicativos de CRM, constatando a necessidade de integração entre os diversos processos organizacionais para o sucesso de CRM. Nesse caso, eles justificam, observando que o CRM foca os processos de *front-office*, e o ERP tem o foco nos processos de *back-office*. Contudo, eles observam as diferenças entre esses sistemas, ressaltando a necessidade do entendimento sobre o conceito de CRM e outras tecnologias como, por exemplo, as funções do *data warehouse*.

Em seguida, eles destacam o crescimento da Internet na construção de relacionamento com os clientes, influenciando diretamente a estratégia de CRM. De fato, eles observam a Internet, ou seja, os respectivos aplicativos como parte da infra-estrutura do CRM.

A partir dessas observações sobre a tecnologia como sendo fator crítico de sucesso para a implementação do CRM, alguns questionamentos podem ser feitos para o planejamento e implementação dessa estratégia, baseando-se nessa abordagem:

- A tecnologia é utilizada como facilitadora para o desenvolvimento dos processos organizacionais?
- Qual é o impacto da TI empresarial no desempenho da organização?
- A TI propicia a ligação da empresa com seus clientes e fornecedores?
- A TI viabiliza as ligações entre os recursos internos?
- A estratégia de CRM é munida da tecnologia de *data warehouse*?
- Qual é a compatibilidade entre os aplicativos de CRM e o sistema de gestão integrada?
- Quais tipos de acesso aos processos de negócios são fornecidos ao cliente via Internet?

- Quais são os serviços oferecidos ao cliente via Internet?
- Quais processos de negócios são realizados via Internet?
- Os aplicativos de CRM funcionam na *Web*?

### **B) Processos de negócio**

Após discutir os aspectos relacionados à tecnologia, esse modelo aborda os fatores ligados aos processos. Nesse caso, os autores fazem algumas considerações importantes sobre as mudanças nos processos de negócios, as quais são pertinentes para elaborar questionamentos e/ou métricas no planejamento e implementação do CRM.

A princípio, os autores reforçam a exigência do mercado, obrigando a organização a direcionar seus processos nas necessidades do cliente e, sobretudo, a integrar todos os processos de negócios. Desse modo, a empresa transfere o foco do produto para centralizar seus esforços no cliente, servindo ao público-alvo e respondendo às pressões do mercado.

Os autores notam que, apesar da tecnologia envolvida, a concepção do CRM é baseada em: marketing de relacionamento, rentabilidade, valor do ciclo de vida, retenção e satisfação do cliente, criados pela administração dos processos de negócios. Eles ressaltam que essa estratégia cria novos clientes, desenvolvendo e mantendo os clientes atuais. Para eles, o CRM é um modelo de negócio, exigindo transformações nos processos, visto que a empresa centraliza seu foco no cliente.

Portanto, os autores destacam algumas atitudes necessárias: tornar fácil para os clientes fazer negócios com a empresa; estabelecer o foco no cliente final; redesenhar as atividades de *front office*, verificando o fluxo de informações entre os processos de *front office* e *back office*; tornar a empresa proativa, alcançando a fidelidade do cliente, e elaborar métricas para avaliar a melhoria contínua da organização.

Segundo eles, os objetivos de um modelo de negócio focado no cliente são: aumentar o faturamento, promover a lealdade dos clientes, reduzir o custo de vendas e serviços e, por fim, melhorar as operações da empresa. Eles também observam alguns aspectos que devem ser considerados para as mudanças dos processos e benefício da implementação do CRM, tais como as mudanças na administração, o suporte da administração, a estrutura organizacional, a administração de projeto e a tecnologia de informação.

Com base nas considerações observadas sobre as mudanças nos processos de negócio, surgem novos questionamentos pertinentes ao planejamento e implementação do CRM:

- A empresa conhece as reais necessidades dos clientes?
- Os processos são orientados conforme essas respectivas necessidades?
- Quais esforços organizacionais são realizados para atender às necessidades do público-alvo?
- Quais as ações de marketing de relacionamento são desenvolvidas?
- Qual é a rentabilidade do cliente?
- Qual é o valor do ciclo de vida do cliente?
- Como é medida a satisfação do cliente?
- Qual é o índice de retenção do cliente?
- Quais ações ou processos facilitam a negociação com o público-alvo?
- Existe concentração no cliente final?
- As atividades de *front office* foram mapeadas em forma de processo?
- Qual o nível de eficiência desse processo?
- Como ocorre o fluxo de informações entre os processos de *front office* e *back office*?
- Quais ações são desenvolvidas visando à fidelidade do cliente?
- Existem métricas para monitorar as estratégias organizacionais?
- Quais são as métricas?

A partir desses questionamentos sobre os diversos processos organizacionais e respectivas funcionalidades, percebe-se que algumas métricas podem ser criadas. Entretanto, cada contexto organizacional apresenta suas características e peculiaridades, as quais devem também nortear os seus processos e, sobretudo, o gerenciamento e controle desses últimos. Sendo assim, considerando-se essas observações e o modelo dessa abordagem, algumas métricas e/ou aspectos para mensuração podem ser sugeridos:

- Número de necessidades atendidas
- Resultados mensuráveis das ações de marketing de relacionamentos
- Rentabilidade do cliente
- Valor do ciclo de vida
- Números de recompra
- Número de indicações de clientes
- *Turn over* do cliente
- Tempo de execução dos processos
- Número de reclamações relativas aos processos

- Número de ações não realizadas
- Número de devoluções de produtos e serviços

### **C) Pessoas**

Nessa etapa, os autores analisam as pessoas como fator crítico de sucesso para a implementação do CRM. Eles reafirmam que a tecnologia e os processos são aspectos vitais para o resultado positivo da estratégia de CRM, contudo são os indivíduos que constroem o relacionamento com os clientes. Com base nessa premissa, eles discutem várias dimensões sobre a gerência e os empregados, as quais são exigidas pela implementação do CRM. Para os autores, esses aspectos também são responsáveis pelo sucesso do CRM.

Inicialmente, eles enfatizam a necessidade de mudanças na cultura organizacional. Portanto, necessidade de mudança no comportamento das pessoas em relação aos clientes e aos processos. Em seguida, os autores observam a necessidade do comprometimento e do suporte da alta gerência durante a implementação do CRM. Segundo eles, sem a intervenção da gerência, as mudanças necessárias nos processos organizacionais, as divergências entre os departamentos e as objeções não serão vencidas durante a implementação do CRM.

Os autores destacam que os projetos de CRM requerem atenção durante todo o período de implementação da estratégia, exigindo uma equipe de projeto composta por representantes das diversas áreas: vendas, marketing, produção, serviço ao cliente, tecnologia de informação e etc. Todavia, eles notam que, de modo geral, uma área tem a propriedade das informações dos clientes, considerando-se responsável pelo cliente e, sobretudo, sentindo-se enfraquecida ao fornecer essas informações para os demais departamentos.

Por outro lado, a estratégia de CRM necessita que todos os funcionários colaborem com o foco no cliente, compartilhando informações e conhecimento, ao invés de competir pela posse das informações. Para os autores, as ações de comunicação, entre a equipe do projeto e os diversos níveis da organização, são fundamentais. Eles enfatizam que o CRM necessita que todos entendam sua proposta e as mudanças que irão acontecer oriundas dessa estratégia. De fato, esse modelo de negócio exige uma mudança na cultura organizacional.

Os autores observam que o sucesso dessa implementação significa que algumas tarefas irão sofrer mudanças consideráveis. Desse modo, a alta administração deve demonstrar o comprometimento com os programas de educação e treinamento, visto que esses programas, além de desenvolver habilidades e conhecimento, comprometem e motivam a equipe, reduzindo a resistência ao CRM.

Mais adiante, eles ressaltam que a gerência necessita verificar se as modificações feitas nos sistemas de avaliação e recompensas estão fundamentadas na orientação para o

cliente, facilitando e recompensando esse foco. Segundo eles, o comportamento das pessoas é um reflexo da maneira pela qual elas são avaliadas. Em outras palavras, as métricas dos sistemas de avaliação e recompensas afetam diretamente o resultado de CRM, visto que esse último depende das atitudes dos indivíduos da organização.

Sendo assim, com base nas considerações do modelo sobre o fator crítico pessoas, surgem outros questionamentos também pertinentes ao planejamento e implementação do CRM:

- Qual é o nível de comprometimento da alta gerência com o projeto de CRM?
- Quais ações impulsionam esse comprometimento?
- Quais os suportes ao projeto são oferecidos pela gerência?
- Existe uma equipe responsável pelo projeto?
- Qual é a composição dessa equipe?
- Como acontece o fluxo de informações sobre o cliente?
- As pessoas compartilham essas informações?
- Os aplicativos de CRM viabilizam esse compartilhamento?
- Existem ações de comunicação que promovam a concepção do CRM na empresa?
- Quais são essas ações?
- Quais são as modificações ocorridas nas tarefas das pessoas?
- Existem programas de treinamento e capacitação?
- Quais são esses programas?
- Como esses programas são planejados?
- Qual é o envolvimento da alta administração com esses programas?
- Quais são resultados desses programas?
- Existem sistemas de avaliação e recompensas?
- Esses sistemas estão coerentes com os objetivos estratégicos do CRM?
- Quais aspectos e métricas compõem esses sistemas?

Após a discussão sobre a concepção e os aspectos críticos apresentados pelo modelo de Chen e Popovich (2003), foram sugeridos diversos questionamentos que devem direcionar o planejamento, a implementação e o monitoramento do CRM. Conforme visto, essa abordagem é conceitual e descritiva. Todavia, seus parâmetros aparecem de modo estruturado, facilitando o raciocínio sobre o contexto do CRM e, particularmente, enfatizando aspectos que devem ser considerados pela estratégia.

Na realidade, esse modelo não apresenta uma seqüência de etapas para o planejamento, implementação e monitoramento do CRM, mas fornece subsídios importantes para elaboração de uma seqüência lógica que viabilize a estratégia de CRM. Sendo assim, essa abordagem foi considerada como objeto de estudo nesta pesquisa.

### **3.4 - Um Conjunto de Soluções de CRM**

Barretto (2004) fundamenta sua proposta para implementar a estratégia de CRM em dois modelos de implementação. Inicialmente, no modelo para implementar o marketing *ItoI* de Peppers e Rogers (2000) e, em seguida, no modelo para implementação de CRM apresentado por Brown (2001). Entretanto, apesar desta proposta ter como base esses dois modelos citados, a seqüência de etapas sugerida pela autora também se fundamenta na concepção, nas ferramentas, nas condições propícias e nos obstáculos do CRM, revisados durante a pesquisa da autora.

Será pertinente observar que este modelo tem como característica uma abordagem genérica e, ao mesmo tempo, sintética. A sua apresentação é descritiva, em formato de texto corrido, exigindo a interpretação e a análise das etapas. Dessa forma, nota-se que, apesar de ter sido pesquisada uma realidade organizacional para a elaboração da proposta, após a sua construção não houve o contato com o ambiente organizacional estudado e/ou uma pesquisa de aplicabilidade foi feita.

Contudo, trata-se de uma abordagem fundamentada em pesquisa bibliográfica e, sobretudo, em pesquisa de campo. Inclusive, esta última também envolveu a realidade de empresas fornecedoras de sistemas de CRM. A partir deste modelo, é possível responder às seguintes questões:

- Existe a necessidade de adotar a estratégia de CRM?
- Qual o objetivo a ser alcançado pelo CRM?
- Qual a estratégia usada para implementar o CRM?
- Quais ferramentas serão utilizadas?
- Quais aspectos do ambiente favorecerão ou dificultarão o CRM?

Por outro lado, esta proposta apenas menciona a necessidade de medição de desempenho, abordando genericamente alguns aspectos para mensuração, mas não especifica um método para tal. Percebe-se também que, por essa proposta ter sido apresentada após a realização de um estudo de caso, algumas etapas iniciais, necessárias ao planejamento do CRM, aparecem numa ordem inversa, ou seja, são discutidas em momentos posteriores à realização das atividades.

Após os comentários iniciais sobre essa abordagem, resumem-se as etapas para implementação do CRM conforme o modelo:

- Identificação da necessidade de CRM;
- Definição do objetivo da estratégia de CRM;
- Determinação da estratégia para o CRM;
  - A concepção
  - O mapeamento dos processos organizacionais
  - Os recursos humanos
- Definição das ferramentas de CRM;
- Proposta de medição de desempenho;
- Discussão sobre o ambiente (condições propícias e dificuldades).

A seguir, será importante a discussão sobre os respectivos passos propostos:

#### **a) Identificação da necessidade do CRM**

Segundo a proposta, sendo o CRM uma estratégia organizacional, é primordial identificar a necessidade de adotar essa estratégia. Ressalta-se que é preciso verificar se existe essa necessidade e, particularmente, para que segmento de cliente ou para qual mercado de atuação será adotada a estratégia de CRM. Observa-se que gerenciar o relacionamento com os clientes é uma necessidade organizacional, contudo é necessário que o referido segmento de mercado deseje o relacionamento personalizado proposto pelo marketing *1to1*. Nota-se que o CRM tem origem no marketing *1to1* ou marketing de relacionamento personalizado, o qual tem como princípio que sua aplicação não é para todos os clientes (PEPPERS; ROGERS, 2000).

#### **B) Definição do objetivo da estratégia de CRM**

A partir da constatação da necessidade do CRM e da identificação da infra-estrutura organizacional básica para adotar esse tipo de estratégia, será pertinente definir qual objetivo deverá ser alcançado com a implantação do CRM. Sendo assim, nessa fase, a proposta é definir o objetivo principal e quais as metas, iniciais e futuras, que deverão ser atingidas pela estratégia de CRM, evitando a incoerência de expectativas sobre as soluções de CRM e, sobretudo, viabilizando a sua implantação. Portanto, nesta fase alguns questionamentos são importantes:

- Qual resultado prioritário ou estratégico deve ser alcançado pelo CRM?
- Quais as necessidades ou objetivos operacionais devem ser atingidos pelo CRM?

- Quais metas devem ser traçadas?
- As metas estão coerentes com o diagnóstico empresarial já realizado?

Dessa forma, o objetivo principal e as respectivas metas do CRM estão estabelecidos. Entretanto, será fundamental definir as ações e os procedimentos necessários para realizá-los. Em outras palavras, será preciso viabilizar a implantação do CRM, elaborando a sua própria estratégia.

### **C) Determinação da estratégia para o CRM**

Após definir o objetivo principal e as respectivas metas da estratégia de CRM, algumas estratégias devem ser apresentadas, antes da proposta de ferramentas de CRM. Nesse caso, são exigidos alguns procedimentos antes da implantação dos aplicativos de CRM. Este modelo destaca três aspectos que exigem ações específicas:

- A concepção
- Os processos organizacionais
- Os recursos humanos

#### **C.1) A concepção**

Inicialmente, ressalta-se a importância da disseminação do conceito de CRM para toda a organização. Portanto, nessa etapa, será necessário difundir o conceito de CRM, transformando essa concepção na visão empresarial adotada pela organização. Desse modo, alguns questionamentos devem ser feitos para facilitar as ações relacionadas à disseminação da concepção do CRM na empresa:

- A filosofia organizacional é focada no cliente?
- A cultura organizacional é propícia às mudanças?
- Existe alguma resistência interna ao CRM?
- Existe conhecimento mais profundo sobre o conceito do CRM?
- Existe alguma experiência anterior com algum aplicativo de CRM?
- Existe dificuldade ou resistência para compartilhar as informações sobre o cliente entre os departamentos?

A partir desses questionamentos, algumas ações podem ser propostas, tais como: palestras, seminários e programas de treinamentos. De fato, essas atividades fazem parte do conjunto de soluções de CRM e têm como objetivo principal facilitar a sua implementação, evitando qualquer resistência.



## C.2) Os processos organizacionais

Nesse momento, os processos organizacionais são prioridade, visto que as ações relativas à disseminação do conceito de CRM focam o objetivo, esclarecem sua razão e seus propósitos, mas não oferecem ferramentas suficientes para implantar esse conceito. Sendo assim, surgem novos questionamentos anteriores às próximas ações:

- Quais são as necessidades dos clientes?
- Como os processos organizacionais podem suprir essas necessidades?
- Quais são as forças e fraquezas da organização para atender a essas necessidades?
- Quais são as capacidades para atender às necessidades do consumidor?
- Existe uma seqüência correta das atividades?
- Quais processos organizacionais precisam ser melhorados?
- Quais processos organizacionais precisam ser implantados?
- As responsabilidades dos processos estão definidas?
- Existe a gestão dos processos?

De acordo com o modelo, essas informações são vitais para a determinação dos aplicativos de CRM. Portanto, determina-se o mapeamento dos processos (atividades) organizacionais como sendo uma estratégia anterior ao conjunto de ferramentas de CRM. Nesse caso, deverão ser considerados diversos processos organizacionais, tais como: os processos comerciais; os processos de atendimento ao cliente; os processos financeiros; os processos administrativos; os processos de distribuição e logística.

Mapear os diversos processos organizacionais representa estabelecer as atividades e determinar as responsabilidades, possibilitando atender às necessidades do público-alvo por meio da eficiência desses processos. De fato, esse mapeamento permite integrar os diversos processos ao sistema de gestão, viabilizando-lhes a automação. Dessa forma, será pertinente responder a outros questionamentos:

- Existem controles paralelos de informações sobre os clientes?
- Existem bloqueios dessas informações entre as diversas áreas organizacionais?
- As informações estão disponíveis em todos os pontos de contato com os clientes?
- O banco de dados central está munido de informações vitais?
- Existe duplicidade no desenvolvimento das atividades?
- Existe integração entre os diversos processos organizacionais?

- As atividades estão integradas nos diversos canais de comunicação?

A partir dessas indagações e dos primeiros questionamentos sugeridos, o mapeamento dos processos possibilitará o relacionamento personalizado com o cliente, nos diversos departamentos da empresa. Conforme essa abordagem, a reavaliação dos processos organizacionais é uma variável estratégica incontestável que deverá anteceder os aplicativos de CRM. Essa reavaliação inclui o mapeamento das atividades, a comunicação entre as áreas, o estabelecimento de regras, parâmetros e respectivas responsabilidades.

### **C.3) Os recursos humanos**

As próximas variáveis estão relacionadas à competência organizacional, considerando-se os recursos humanos da empresa. Sendo assim, surgem os questionamentos precedentes às próximas ações:

- A organização está preparada para atender às necessidades dos clientes?
- A organização está comprometida com o atendimento dessas necessidades?
- Existem os recursos humanos e físicos necessários?
- A qualificação da equipe é adequada para o desenvolvimento dos respectivos processos organizacionais?
- Como otimizar os recursos humanos?
- Existe um planejamento criterioso sobre os recursos humanos?

A partir dessas indagações, os próximos passos podem ser sugeridos:

- O planejamento criterioso da implantação do sistema de CRM, abrangendo todos os aspectos ligados aos recursos humanos;
- Treinamentos específicos: o uso dos aplicativos de CRM e a transferência de dados;
- Período de adaptação: utilização dos antigos sistemas e dos novos aplicativos, evitando retrabalho.

Nota-se que essa abordagem insere os recursos humanos na etapa da formulação da estratégia de CRM, embora sua proposta seja, de certa forma, sintética.

### **D) Definição das ferramentas de CRM**

Nesta etapa destaca-se a tecnologia de informação (TI) envolvida no projeto, visando a apresentar um conjunto de soluções formado pelas ferramentas de CRM. Portanto, alguns questionamentos merecem atenção:

- Qual é a real infra-estrutura de TI?
- Quais são as necessidades futuras relacionadas à TI?

- Quais são as necessidades para atender às especificidades do mercado de atuação?
- Existe algum sistema integrado de gestão?
- Existe compatibilidade entre os sistemas legados (TI existente) e os possíveis aplicativos de CRM?
- Quais são os processos que precisam ser automatizados imediatamente?
- Existe alguma experiência anterior com aplicativos de CRM?
- Quais são as necessidades analíticas ou relatórios necessários?
- Quais são os canais de comunicação e distribuição utilizados pela organização?

Esses são alguns questionamentos gerais que podem ser feitos durante o planejamento dos aplicativos e antes da respectiva definição. Segundo essa abordagem, ao planejar a estratégia de CRM, seus conceitos e padrões devem ser seguidos, mas cada realidade organizacional é ímpar e, portanto, será primordial elaborar o projeto de acordo com essa realidade. Nesse caso, as ferramentas devem ser coerentes com o contexto da empresa e suas necessidades.

Sendo assim, a escolha entre os tipos de CRM, respectivas funcionalidades e aplicativos sofrem alteração conforme o ambiente organizacional que adota a estratégia. Desse modo, os procedimentos poderão variar ou acontecer em seqüências diferentes. De qualquer forma, a decisão inicial é relativa aos tipos de CRM: CRM operacional; CRM analítico; CRM colaborativo e e-CRM.

Normalmente, as aplicações iniciais estão relacionadas ao CRM operacional, visando a automatizar as rotinas das atividades comerciais e de marketing. Em seguida, surgem as aplicações analíticas, possibilitando extrair informações dos aplicativos operacionais, analisando as preferências de compra, as preferências entre os canais de comunicação e de distribuição. Também será possível calcular o valor do ciclo de vida do cliente, estabelecer correlações e prever comportamentos futuros, monitorando informações como estilo de vida, estágio do ciclo de relacionamento, informações geográficas, demográficas e outras.

O CRM colaborativo surge com a evolução e o desenvolvimento dos canais utilizados. Paralelamente, surgem os aplicativos relacionados ao e-CRM, pois o ambiente atual exige a compatibilidade das ferramentas com a Internet, ou seja, todas as ações realizadas nesse canal. De maneira geral, o modelo sugere algumas ações e aplicativos:

- Automatizar a força de vendas, incluindo as diversas atividades comerciais, tais como: a gerência de contatos, controle de pedidos, a gerência de território, a

gerência de contratos e acordos comerciais, a elaboração de propostas e configuração de pedidos, o acompanhamento de pedidos, a previsão de vendas, o planejamento de visitas, relatórios de vendas, entre outros.

- Automatizar o marketing, considerando as diferentes atividades de planejamento e gerência das campanhas;
- Sincronização de dados, atualizando as informações entre os diversos computadores;
- Ferramentas analíticas, utilizando um *Data Warehouse* e/ou aplicativos que desempenhem suas funções;
- *Call Center*, integrando e automatizando o atendimento ao cliente;
- Gerência dos canais, integrando todos os canais utilizados.
- e-CRM (todos os aplicativos com interface para *Web*);

Conforme visto, essas ferramentas são opções gerais dentro do universo do CRM, mas a escolha desse ferramental deve ser mediante o contexto da organização.

#### **E) Medição de desempenho**

Nessa etapa, ressalta-se a necessidade de medição de desempenho da estratégia, observando o volume de investimento e o prazo para obtenção de retorno. De fato, sugere-se a criação de um sistema que mensure os resultados do CRM, mas não o especifica. Portanto, percebe-se que a questão da medição de desempenho nessa abordagem é observada de maneira genérica, embora enfatizando sua importância. Contudo, não é mencionado um método específico para mensuração ou monitoramento do CRM.

#### **F) A discussão sobre o ambiente**

Nessa etapa final, o modelo discute as condições propícias e as dificuldades inseridas no ambiente organizacional que adotará a estratégia de CRM. Nesse caso, percebe-se essa colocação em ordem inversa no resumo da abordagem, embora sua realização tenha acontecido no início da pesquisa, durante o trabalho de campo.

Diante dessas observações, surgem novos questionamentos que devem ser feitos durante o planejamento do projeto de CRM e, sobretudo, antes da implantação dos aplicativos:

- Como é a cultura organizacional em relação aos clientes?
- Como é a cultura organizacional em relação às mudanças?
- A alta administração fornece suporte aos novos projetos e respectivas mudanças?

- Existe resistência interna?
- A organização investe em projetos de longo prazo?
- Qual é a infra-estrutura de TI?
- Existe compatibilidade entre os sistemas?
- Como estão distribuídas as responsabilidades dos projetos?
- Qual é o nível de capacitação da equipe?
- As atividades são desenvolvidas em forma de processo?
- Qual é o nível de eficiência dos processos organizacionais?
- Existe colaboração entre os membros da equipe?
- Como é feita a segmentação de mercado?
- O planejamento faz parte da rotina da empresa?
- Qual é a disponibilidade de recursos para os novos projetos?
- Qual é o nível de privacidade das informações?
- Existe algum sistema de medição de desempenho?
- Como funciona o sistema de recompensas?
- Qual é o nível de qualidade e pertinência do banco de dados da organização?

Será importante observar que alguns desses questionamentos foram mencionados durante as etapas anteriores dessa abordagem. De fato, a princípio é feito um levantamento geral e, no decorrer das fases, os questionamentos são refeitos de maneira mais específica, focando as ações subseqüentes.

Por fim, observa-se que essa última etapa é um resumo das pesquisas feitas durante o planejamento da estratégia de CRM, ou seja, a elaboração do projeto. De modo geral, percebe-se que essa abordagem é genérica e, em algumas etapas, bastante sintética.

### **3.5 - Um Modelo Conceitual de CRM**

#### **3.5.1 Introdução da Abordagem**

Sin, Tse e Yim (2005) apresentam um modelo conceitual com base nas dimensões estratégicas que compõem o CRM, visando a esclarecer a sua concepção, facilitando a sua implementação, avaliando o seu desempenho e o seu impacto na organização.

Conforme os autores, é necessário definir a concepção do CRM, pois existem diferentes abordagens sobre esse conceito e, sobretudo, os desenvolvimentos teóricos são escassos nesse campo, visto que o CRM representa uma área emergente nos estudos acadêmicos. Eles observam a importância de identificar as dimensões-chave que compõem o

CRM, garantindo o conhecimento sobre essa estratégia. Os autores notam que sem identificar e operacionalizar essas dimensões, a estratégia não se desenvolve, mantendo-se um paradigma emergente. Portanto, o esclarecimento desse conjunto de dimensões facilita a implementação do CRM, dentro de uma realidade organizacional.

Por outro lado, os autores também afirmam que não existem tentativas para avaliar a estratégia de CRM, mensurando o seu impacto no desempenho organizacional. Eles ressaltam que não existe uma medição válida, compreensiva e operacional do CRM. Em seguida, eles observam que as informações sobre as dimensões-chave que constituem o CRM são vitais para os resultados dessa estratégia. Nesse caso, os aspectos a serem avaliados devem ser elaborados com base nas respectivas dimensões.

A partir desses princípios, os autores apresentam o modelo, afirmando sua confiabilidade e validade, visto que foram aplicados métodos científicos que confirmam essa afirmação. Inclusive, a possibilidade de generalização também está inserida nas características do modelo (SIN; TSE; YIM, 2005).

De fato, os procedimentos metodológicos para a elaboração, a validade, a confiabilidade e a aplicabilidade do modelo estão detalhados na pesquisa de Sin, Tse e Yim (2005). Todavia, cabe aqui, expor os resultados dos seus estudos, apresentando o modelo (dimensões e variáveis) proposto pelos autores e as respectivas implicações práticas, pois o objetivo é utilizar essa abordagem como objeto de estudo para o alcance do objetivo geral deste trabalho.

Sendo assim, os próximos itens dão seqüência à apresentação da abordagem desses autores.

### **3.5.2 Dimensões-Chave do Modelo**

Inicialmente, Sin, Tse e Yim (2005) destacam que para um negócio maximizar sua *performance* relativa aos fatores: satisfação do cliente, confiança, retorno das vendas e retorno sobre os investimentos, será preciso construir, manter e aumentar o relacionamento com o público-alvo. Entretanto, eles observam que esse relacionamento deve ser de longo prazo e benéfico para ambas as partes, garantindo a maximização do desempenho do negócio também no longo prazo.

Nesse caso, partindo-se do princípio de que a estratégia de CRM gerencia o relacionamento com os clientes, os autores afirmam que o CRM é uma concepção multidimensional, fundamentada em quatro componentes comportamentais ou nas chamadas dimensões-chave: foco no cliente-chave; organização do CRM; gestão do conhecimento e

base tecnológica do CRM. Desse modo, eles enfatizam que o sucesso do CRM depende de quatro áreas-chave: estratégia; pessoas, tecnologia e processos.

Sendo assim, será primordial discutir os componentes comportamentais ou as dimensões-chave do modelo:

#### **A) Foco no cliente-chave**

De modo geral, essa dimensão refere-se à entrega contínua de maior valor agregado para os clientes-chave selecionados, por meio de uma oferta personalizada. Segundo os autores, o foco no cliente-chave inclui: marketing centrado no cliente; identificação do valor do ciclo de vida do cliente-chave; personalização, marketing interativo e co-criativo.

Para os autores, o marketing centrado no cliente significa que a empresa deve trabalhar para entender as necessidades e os desejos dos seus clientes-chave, desenvolvendo um relacionamento forte com esse público. Na realidade, esse relacionamento estreito é vital para aquisição desse entendimento. Contudo, é necessário identificar os clientes estratégicos com quem a empresa deverá desenvolver esse tipo de relação.

Nesse sentido, os autores observam que o CRM deve identificar o valor do ciclo de vida de cada cliente individualmente, calculando o valor líquido de suas transações ao longo do tempo. Esse valor deverá considerar o custo de atrair, vender e servir ao cliente, calculando o valor presente da moeda. Desse modo, a empresa poderá decidir com quem vai construir um relacionamento estreito, fornecendo uma oferta personalizada. Segundo eles, essa decisão aumenta a lucratividade da empresa, visto que o foco será nos clientes rentáveis, os considerados clientes-chave.

Em relação à oferta personalizada, os autores notam que é uma exigência do mercado, pois a diversidade das necessidades do público-alvo torna o comportamento do cliente menos previsível. Portanto, a aplicação do marketing personalizado (*one to one*) garante o sucesso da empresa, permitindo o cliente optar por soluções customizadas.

Por fim, os autores discutem as vantagens do marketing interativo e co-criativo inserido nessa dimensão do modelo. Eles alegam que a comunicação bilateral entre o cliente e a empresa é fundamental para as ações de marketing e a manutenção do relacionamento estreito entre as partes. Desse modo, cliente e empresa interagem sobre os aspectos relativos à oferta, estabelecendo e mantendo uma forte relação. Para os autores, o segredo está na colaboração, cooperação e comunicação entre os envolvidos.

A partir desses aspectos apresentados, os autores resumem que a organização poderá trabalhar com cada cliente, oferecendo soluções personalizadas, criando um relacionamento de valor, aumentando a lealdade do público-alvo e reduzindo o custo da negociação.

## **B) Organização do CRM**

Conforme os autores, as iniciativas de CRM implicam em mudanças na organização da empresa e, particularmente, na forma que os processos de negócio são conduzidos. De fato, a estratégia de CRM requisita que a empresa se concentre nas transformações necessárias, organizando-se em função do CRM. Desse modo, devem-se considerar os seguintes aspectos: a estrutura organizacional; o comprometimento ou alocação dos recursos e a administração dos recursos humanos.

Em relação à estrutura organizacional, os autores ressaltam que o CRM exige que a organização tenha como objetivo principal desenvolver relacionamentos fortes com o público-alvo. Portanto, a estrutura organizacional deve ser projetada para realizar a sua meta principal. Sendo assim, devem ser estabelecidas equipes de processos, equipes focadas no cliente, equipes interdisciplinares de segmentos e equipes interfuncionais. Para eles, esse desenho de estrutura organizacional exige uma forte coordenação interfuncional e uma integração interfuncional. Em outras palavras, a empresa precisa trabalhar e ser administrada de maneira integrada, sendo suas atividades desenvolvidas sob a forma de processos inter-relacionados.

Por outro lado, os autores observam que o comprometimento dos recursos deve seguir o projeto da estrutura organizacional, integrando os componentes envolvidos. Segundo eles, o sucesso da aquisição, desenvolvimento, retenção e reativação dos clientes depende da forma como a empresa aloca o tempo e os recursos para identificar e satisfazer as necessidades dos clientes-chave. Desse modo, o tempo e os recursos organizacionais devem estar comprometidos com o objetivo do CRM, priorizando suas metas.

De acordo com os autores, as pessoas, os processos, a tecnologia e a estratégia são vitais para o CRM. Todavia, as pessoas são responsáveis pela construção do relacionamento, sendo o aspecto mais difícil de gerenciar. Dessa forma, eles observam a importância significativa para o CRM dos seguintes pontos: treinamento, comunicação interna, sistema de recompensas e envolvimento dos funcionários. Nesse caso, esses fatores são relevantes para o sucesso da implantação do CRM.

## **C) Gestão do conhecimento**

Conforme os autores, no contexto do CRM, a gestão do conhecimento significa o conhecimento originado da experiência com o cliente ou de estudos empíricos sobre dados desse consumidor. Nesse caso, os autores consideram quatro aspectos inseridos nessa gestão do conhecimento: geração e aprendizado do conhecimento; disseminação e compartilhamento do conhecimento e o conhecimento responsivo.



Para os autores, a geração e o aprendizado do conhecimento referem-se ao conhecimento sobre os clientes-chave, utilizando-se para desenvolver uma relação de aprendizado com esses consumidores e aumentar a competitividade da empresa. Eles notam que essas informações são compostas pelas necessidades e preferências dos clientes, as quais podem ser coletadas direta ou indiretamente, por meio da comunicação bilateral e um sistema interativo. Para a geração e o aprendizado do conhecimento, os autores destacam o papel de algumas ferramentas, tais como: *data warehouse*, *data mining*, entre outras.

A respeito da disseminação e compartilhamento do conhecimento, os autores observam que o valor do conhecimento sobre o cliente tornar-se-á limitado, se não houver a disseminação e o compartilhamento dessas informações na empresa. Portanto, as organizações precisam criar mecanismos para compartilhar esse conhecimento, facilitando as ações em conjunto entre os seus diferentes departamentos.

Em relação ao conhecimento responsivo, os autores observam que está relacionado à forma como a empresa age, baseando-se nesse conhecimento gerado e compartilhado. Nesse caso, estão inclusas diversas ações: seleção de segmento-alvo; mudanças no composto de marketing; respostas positivas ao consumidor, produtos e serviços customizados. Desse modo, a empresa atende melhor às exigências do cliente, aumentando a qualidade e promovendo o relacionamento de longo prazo com esse consumidor.

#### **D) Base tecnológica do CRM**

Segundo os autores, o volume e a qualidade das informações são primordiais para o sucesso do CRM, portanto a tecnologia representa um aspecto vital nesse contexto. Para eles, a empresa necessita possuir inteligência tecnológica que permita coletar, armazenar, analisar e compartilhar as informações do cliente, aprimorando suas habilidades para responder às necessidades individuais dos consumidores. Sendo assim, atrair e reter o público-alvo serão conseqüências.

Conforme os autores, a realização de diversas atividades centradas no cliente seria impossível sem a tecnologia apropriada. Nesse caso, eles destacam várias ferramentas, as quais possibilitam a empresa fornecer uma oferta personalizada, com melhor qualidade e um custo reduzido. Desse modo, os autores consideram desde as tecnologias dos sistemas de produção flexíveis até as ferramentas de *data warehouse*, *data mining* e outros aplicativos de CRM. De fato, eles observam a base tecnológica da organização como fator condicionante para a estratégia de CRM.

De acordo com Sin, Tse e Yim (2005), a partir da discussão sobre as dimensões que formam o modelo conceitual, a concepção do CRM está esclarecida. Portanto, os autores apresentam as variáveis do modelo, fundamentadas nas respectivas dimensões.

### **3.5.3 Variáveis do Modelo**

Nessa etapa, serão apresentadas as variáveis que compõem o modelo. De fato, essas variáveis correspondem aos aspectos que devem ser avaliados para monitorar a estratégia de CRM (SIN; TSE; YIM, 2005). Conforme os autores, as variáveis foram elaboradas em grupos correspondentes às dimensões-chave do modelo. Também, pode-se perceber que cada grupo de variáveis representa alguns questionamentos necessários para planejar e monitorar o CRM.

#### **A) Variáveis da dimensão foco no cliente-chave**

- Por meio do diálogo existente, a empresa trabalha individualmente com os clientes-chave para customizar a oferta.
- A organização fornece serviços e produtos customizados para os clientes-chave.
- Todas as pessoas da organização tratam os clientes-chave de maneira diferenciada.
- A organização esforça-se para identificar as necessidades dos clientes-chaves.
- Quando a organização descobre o que os clientes gostariam de que algo fosse modificado na oferta, os departamentos envolvidos apresentam esforços coordenados para tal.

#### **B) Variáveis da dimensão organização do CRM**

- Padrões de desempenho relativos ao foco no cliente são estabelecidos e monitorados em todos os pontos de contatos.
- A organização possui as habilidades de marketing e vendas e, sobretudo, os recursos necessários para ter êxito com a estratégia de CRM.
- Os programas de treinamentos são projetados de forma que desenvolvam as habilidades necessárias para adquirir e aprofundar o relacionamento com o cliente.
- A organização estabelece objetivos claros de negócio, relativos à aquisição, desenvolvimento, retenção e reativação dos clientes.
- A organização aloca tempo e recursos para gerenciar o relacionamento com os clientes.

- O desempenho da equipe é avaliado e recompensado, baseando-se na identificação das necessidades do cliente e no sucesso dos serviços de atendimento ao consumidor.
- A estrutura organizacional é projetada meticulosamente em função dos clientes.

#### **C) Variáveis da dimensão base tecnológica do CRM**

- A empresa possui o pessoal técnico correto para fornecer o suporte técnico necessário para a utilização da tecnologia de informação exigida para construir relacionamentos com os clientes.
- A organização possui os *softwares* corretos para servir os clientes.
- A organização possui os *hardwares* corretos para servir os clientes.
- As informações de cada cliente estão disponíveis em todos os pontos de contato.
- A organização mantém um banco de dados compreensivo dos clientes.

#### **D) Variáveis da dimensão gestão do conhecimento**

- Os clientes podem prever exatamente quando os serviços serão desempenhados ou entregues.
- Os clientes podem esperar que os funcionários da organização respondam pontualmente a suas perguntas.
- Os funcionários da organização estão dispostos a ajudar os clientes de forma receptiva.
- A organização compreende perfeitamente as necessidades dos clientes-chave por meio do aprendizado do conhecimento.
- A organização fornece canais que possibilitam a comunicação bilateral entre a empresa e seus clientes-chave.
- Os clientes podem esperar serviços pontuais dos funcionários da organização.

De modo geral, as variáveis propostas na abordagem de Sin, Tse e Yim (2005) resumem os principais aspectos discutidos nas dimensões-chave que compõem esse modelo. Portanto, observa-se a importância de monitorar cada um desses fatores, visando ao acompanhamento e ao êxito do CRM.

### **3.5.4 Implicações Práticas do Modelo**

Sin, Tse e Yim (2005) ressaltam que esse modelo é resultado de uma série de estudos sobre o desenvolvimento e a validação de um monitoramento para o CRM. Segundo eles, essa abordagem representa uma ferramenta de avaliação do CRM, fornecendo métricas validadas e

operacionais para avaliar essa estratégia dentro de uma organização. Os autores também enfatizam o ineditismo desse modelo.

Para eles, o modelo fornece contribuições práticas e acadêmicas, servindo de fundamento para outras pesquisas. Nesse sentido, eles observam que o modelo representa um avanço significativo na literatura atual, pois fornece uma visão holística da concepção do CRM, permitindo uma abordagem integrada e ressaltando a complexidade dessa estratégia dentro de uma realidade organizacional.

Por outro lado, eles afirmam que o modelo seguiu métodos científicos, os quais forneceram evidências empíricas, comprovando a confiabilidade e a validação de suas variáveis. Inclusive, a possibilidade de generalização. Nesse caso, os autores observam que, durante os testes empíricos, a associação entre a estratégia do CRM e o desempenho da empresa ficou comprovada. Essa ligação está determinada pelos índices de confiança, satisfação do cliente, retorno das vendas e o retorno sobre os investimentos.

De acordo com os autores, a integração entre as quatro dimensões-chave do modelo viabiliza o desempenho superior do CRM. Segundo eles, o modelo representa uma ferramenta de diagnóstico, identificando as áreas em que melhorias específicas são necessárias e apontando aspectos do CRM que precisam ser trabalhados. Sendo assim, os autores enfatizam algumas atitudes que devem ser praticadas pela organização que adota o CRM:

- A alta gerência deve ressaltar o foco nos clientes-chave, tornando a empresa vital para esse público;
- É fundamental o suporte do alto escalão para a manutenção desse foco, priorizando ações internas de marketing;
- Os processos e a cultura organizacional devem ser focados no cliente-chave, fortalecendo o relacionamento com esse consumidor;
- Autonomia para os funcionários de “linha de frente” exercerem as atividades, atendendo às necessidades do público-alvo;
- O compartilhamento do conhecimento sobre as necessidades e preferências dos clientes deve ser incentivado, aumentando o valor desse conhecimento;
- Monitorar o comportamento organizacional e os processos internos, criando parâmetros para acompanhamento;
- Fornecimento de vários canais de comunicação, disponibilizando recursos para instalar avançados componentes tecnológicos;
- Avaliação periódica do CRM, possibilitando as mudanças necessárias.

Em seguida, os autores destacam algumas aplicabilidades do modelo: monitoramento dos processos organizacionais; desenvolvimento de treinamentos apropriados, viabilizando as atividades envolvidas na implementação do CRM; facilita a elaboração de ações estratégicas e táticas de marketing; favorece a criação de políticas funcionais nas diversas áreas e, por fim, propicia as mudanças na cultura e no sistema de recompensas da empresa.

Todavia, eles consideram algumas limitações do modelo. Inicialmente, eles observam que o modelo foi a primeira tentativa, portanto essa ferramenta é indicativa, mas não conclusiva. Os autores também notam que, por envolver cultura, o modelo deve ser utilizado em outros países, possibilitando a ampliação da abordagem.

Por outro lado, eles destacam que o desempenho do negócio pode ser afetado por outras variáveis além da estratégia de CRM. Inclusive, o ambiente externo. Nesse caso, os autores observam que essa abordagem não considerou a concorrência, distribuidores, parceiros e clientes durante os testes empíricos. Eles notam que a dinâmica do ambiente poderá acrescentar ou retirar algumas variáveis do modelo, embora eles enfatizem a profundidade dos estudos realizados, envolvendo os aspectos mais relevantes do CRM.

Sendo assim, percebe-se que essa abordagem discute a concepção e os principais aspectos do CRM, embora em termos práticos seu foco seja o monitoramento da estratégia. Portanto, o planejamento e a implementação não são abordados na forma de etapas, apenas são discutidos os conceitos. De fato, o modelo apresenta possíveis parâmetros para o acompanhamento do CRM.

### **3.6 - Um Modelo de CRM Analítico**

Xu e Walton (2005) alegam que a essência do conhecimento sobre o cliente não está nas informações referentes ao perfil do cliente e segmentação de mercado. Para eles, a essência desse conhecimento refere-se ao entendimento sobre o comportamento de compra desse consumidor. Contudo, eles ressaltam que esse conhecimento é um processo dinâmico, incluindo as informações sobre os clientes atuais, ex-clientes ou clientes perdidos e novos clientes. Também, devem ser consideradas as informações sobre os clientes potenciais e os clientes fiéis da concorrência.

A partir dessas observações, os autores afirmam que esse tipo de conhecimento é obtido pelo uso do CRM analítico. Nesse caso, eles propõem um modelo de CRM analítico, visando a fornecer o entendimento sobre o poder desse tipo de sistema e a importância do conhecimento estratégico que esses aplicativos geram. Contudo, os autores observam que o CRM analítico precisa estar disponível no mercado, com preços acessíveis. Portanto, eles

notam que esse modelo também tem como objetivo fornecer direcionamentos para os fornecedores de CRM, facilitando o desenvolvimento de soluções que proporcionem a obtenção da essência do conhecimento do cliente.

Sendo assim, essa abordagem será objeto de estudo nesta pesquisa, visto que as funções propostas nesse modelo devem ser observadas no processo de planejamento do CRM e respectiva escolha das ferramentas. Nesse caso, serão apresentadas as principais funções do modelo de CRM analítico (Xu; Walton, 2005):

#### **A) Identificar estrategicamente os clientes significantes**

Para os autores, o CRM analítico além de fornecer informações sobre o perfil e segmentação do público-alvo, esses aplicativos devem ter a capacidade de identificar estrategicamente os clientes significantes. Nesse caso, essas soluções devem ter funções que definam o perfil do cliente, elaborem a segmentação de mercado e calculem o valor dos clientes. Todavia, eles alegam que o cálculo desse valor não deve ser somente relativo à rentabilidade do cliente. Desse modo, devem ser considerados os aspectos relativos ao comportamento de compra.

Dessa forma, os autores observam quatro tipos de clientes significantes, os quais devem ser identificados pelo CRM analítico. Inicialmente, os clientes que apresentam um ciclo de vida de alto valor. Nesse caso, as empresas precisam calcular o valor do ciclo de vida de cada cliente, identificando sua rentabilidade.

Segundo os autores, será necessário determinar a diferença entre o faturamento desse cliente ao longo do tempo e os custos em atendê-lo. Para calcular a margem de contribuição desse cliente, devem ser analisados aspectos como: custo do produto, custo de adquirir o cliente, custo em servi-lo e o custo para retê-lo. A previsão do valor do ciclo de vida de um cliente também deve considerar o nível de retenção e os impactos da fidelidade.

Em seguida, os autores consideram um outro grupo de clientes, os “*Benchmarks*”. Nesse caso, esse tipo de cliente não, necessariamente, apresenta uma alta rentabilidade ou representa um volume significativo. Entretanto, os “*Benchmarks*” são clientes estratégicos, pois ditam tendências e adotam novos produtos com facilidade. Para os autores, a identificação do perfil e comportamento desses clientes possibilita à organização prever as tendências dos consumidores, antes que a concorrência perceba.

Mais adiante, os autores destacam outro grupo importante, os clientes que inspiram mudanças e fornecem novas idéias. Esse tipo de cliente estimula a busca de novas aplicações para o produto, a melhoria da qualidade e a redução de custos. Para os autores, esse cliente

representa uma fonte potencial de valor. Portanto, são clientes estratégicos que precisam ser identificados pelo CRM.

Por último, os autores apontam o grupo de cliente que absorve grande parte do custo fixo, viabilizando a rentabilidade de clientes menores. Segundo os autores, esse tipo de cliente representa uma fonte valiosa para análise de custos, associada ao CRM. Desse modo, esses clientes também são significantes e precisam ser identificados. Os autores resumem que gerenciar os clientes de maneira estratégica deve ser o foco da alta administração. Portanto, eles afirmam que um CRM analítico eficaz deve identificar e acompanhar continuamente todos os clientes estratégicos.

### **B) Segmentar os clientes para personalizar serviços**

De acordo com os autores, a identificação dos clientes estratégicos contribuirá para a determinação do perfil e a segmentação. Portanto, mais um benefício do CRM analítico. Para eles, o perfil dos clientes é formado pela avaliação de diversos aspectos, tais como os detalhes dos clientes, históricos armazenados, detalhes dos contatos, atratividade do cliente e a satisfação desse consumidor.

Por outro lado, os autores observam que, apesar de grande parte dessas informações terem origem no CRM operacional, o CRM analítico oferece uma visão bastante compreensiva do cliente. Segundo eles, essa informação é necessária para entender o verdadeiro valor de cada cliente, fornecendo dados para compreender o comportamento desse consumidor.

Em seguida, os autores ressaltam que existem diversas maneiras para segmentar os clientes, favorecendo o entendimento sobre quais clientes e produtos causam impacto nas operações e estratégias da empresa. Para eles, a segmentação possibilita uma oferta mais personalizada, portanto mais atratividade aos produtos e serviços oferecidos para cada grupo de cliente.

Em relação aos critérios de segmentação, os autores notam que alguns aspectos estão inclusos: índice de rentabilidade do cliente; índice de retenção; índice de satisfação e fidelidade do cliente e, por fim, respostas às campanhas de comunicação. Conforme os autores, alguns fornecedores de CRM utilizam esses índices para determinar critérios-chave para medir o desempenho do CRM, comunicando o progresso dos seus objetivos.

Segundo os autores, os indicadores de desempenho também incluem metas financeiras como faturamento, margens de contribuição e rentabilidade. Os indicadores relativos aos clientes também incluem índices de aquisição, retenção e satisfação. Os indicadores correspondentes às metas dos processos envolvem campanhas, vendas e suporte. Para os

objetivos relacionados à força de trabalho estão inseridos os índices de retenção e competência da equipe.

Conforme os autores, existem outros possíveis critérios para segmentação: a rentabilidade do cliente e do canal de distribuição; custo para manter o cliente e o produto; valor médio das ordens de pedido por cliente; taxa de aquisição de cliente; taxa de evasão de cliente; taxa de compras repetidas e índice de satisfação do cliente.

Paralelamente, os autores notam que reter os clientes é mais importante que adquirir novos consumidores. Entretanto, eles ressaltam a concorrência acirrada do mercado, destacando a importância dos aspectos externos estarem inseridos no CRM. Nesse caso, os autores observam a relevância do conhecimento sobre os clientes potenciais, considerando o público-alvo da concorrência. Desse modo, as informações sobre os clientes leais à concorrência e os que evadem são dados vitais para o CRM. Ou seja, as informações externas devem fazer parte desse banco de dados.

Nesse sentido, os autores afirmam que o CRM analítico oferece funções para elaborar o perfil e analisar os clientes potenciais. Sendo assim, eles enfatizam que o sistema de CRM deve ser alimentado com informações originadas de fontes internas e externas. Dessa forma, o CRM requer a integração com um sistema de inteligência competitiva, viabilizando a análise e a elaboração do perfil dos clientes que são fiéis ou abandonam a concorrência.

### **C) Acompanhar e modelar o comportamento do cliente**

Conforme os autores, modelar o comportamento do consumidor representa um processo que insere os seguintes fatores: segmentação do público-alvo; estabelecer critérios para mensurar o comportamento desse público; monitorar e acompanhar mudanças de comportamento; gerar modelos de comportamento e prever futuros comportamentos.

**C.1) Selecionar os grupos de cliente-alvo:** diferentes segmentos de clientes apresentam comportamentos distintos, portanto para modelar o comportamento do consumidor é necessário selecionar cada grupo. Desse modo, os autores comentam diferentes aspectos que podem distinguir esses grupos: a forma que os clientes percebem a empresa; a maneira que os clientes interagem com a organização; o modo que os clientes respondem às campanhas da empresa e por comportamentos particulares de cada grupo. Nesse caso, os autores também observam o grupo de cliente que evade, o grupo dos clientes que reclamam, etc. Segundo eles, com base na segmentação, as percepções dos clientes e respectivos comportamentos de compras podem ser monitorados.



### C.2) Desenvolver métricas para monitorar o comportamento do cliente

Segundo os autores, apesar da importância, é difícil saber quais aspectos devem ser conhecidos. Para eles, para modelar o comportamento de forma eficaz, é necessário fazer uma definição prévia de alguns tipos de comportamento que devem ser modelados e, em seguida, estabelecer como o comportamento deve ser mensurado. Nesse caso, será primordial determinar os tipos de comportamentos, esclarecer os respectivos propósitos para conhecer esses comportamentos e definir as métricas que serão acompanhadas. A seguir, o quadro 1 resume os possíveis comportamentos, propósitos e métricas, conforme os autores:

<b>Comportamento do cliente</b>	<b>Propósito</b>	<b>Métricas</b>
<b>De compra</b>	Saber o tipo de produto e volume/valor.	Frequência, data, volume e valor por tipo de produto.
<b>De contato</b>	Saber como um cliente entra em contato com a empresa.	Frequência de contato, duração do contato, canais de contato e razão do contato.
<b>De retenção</b>	Reduzir a evasão dos clientes rentáveis e aumentar a retenção.	Tipo de cliente, frequência de retenção, volume médio do pedido e fatores que afetam a retenção.
<b>De resposta</b>	Prever as respostas dos clientes às campanhas de marketing e vendas.	Percentual de: ignorância, visibilidade e ações tomadas; mudanças nas atitudes (ex: frequência de compras).
<b>De migração e evasão</b>	Acompanhar as mudanças de comportamento e monitorar as mudanças nos segmentos de clientes.	Percentual de evasão; tendências de evasão; tipos de clientes que evadem.

**Quadro 1:** Tipos de comportamento do consumidor. Fonte: adaptado pela autora a partir de Xu e Walton (2005, p. 966).

### C.3) Acompanhar e gerar modelos emergentes

De acordo com os autores, o comportamento do cliente deve ser continuamente monitorado e acompanhado, visando a identificar modelos de comportamento e tendências. Desse modo, será possível identificar comportamentos anormais e/ou comportamentos emergentes. Essa monitoração deve ser baseada em critérios previamente definidos, orientando o que e como monitorar.

Segundo os autores, para que essa função seja realizada, alguns agentes inteligentes ou sistemas especialistas podem ser inseridos como sendo parte do CRM analítico. Dessa forma,

esses aplicativos reforçam as funções que detectam, comparam, justificam e alertam os diversos modelos de comportamento.

#### **C.4) Prever possíveis ações**

Nesse momento, os autores destacam a função do CRM analítico de prever as possíveis ações dos clientes, baseando-se nos respectivos comportamentos e nos modelos gerados. Para os autores, essa função analítica de previsão permite à gerência enxergar adiante, fornecendo orientações de como melhor administrar e tratar os clientes. Essas análises também orientam a equipe que tem contato direto com o público, possibilitando fornecer ofertas mais valorizadas pelo consumidor e, sobretudo, com recomendações, em tempo real, sobre as melhores ofertas.

Portanto, a função do CRM analítico de prever as possíveis ações dos clientes favorece as tarefas da gerência e as operações diretas com o público-alvo, aumentando a satisfação desse consumidor. Inclusive, viabiliza a administração identificar grupos de clientes de risco ou com potencial de crescimento, possibilitando a escolha de investimento em futuros grupos de clientes.

#### **D) Implicações do modelo**

Após apresentar o modelo, dividindo-o entre suas principais funções, Xu e Walton (2005) observam algumas implicações gerenciais desse modelo e, particularmente, do CRM analítico. Inicialmente, eles destacam a autonomia da gerência no processo de tomada de decisão, visto que o CRM analítico viabiliza a aquisição e o compartilhamento do conhecimento do cliente. Todavia, será necessário que a alta administração aumente seu conhecimento sobre o CRM analítico e potenciais benefícios.

Nesse caso, os autores resumem alguns aspectos relativos ao CRM analítico: necessidade do suporte da gerência; visão de longo prazo; exigências de mudanças organizacionais (estrutura, estratégia e processo) e soluções apropriadas fornecidas pela indústria de tecnologia. Eles ressaltam que o CRM analítico deve possibilitar o conhecimento do cliente já existente (informações internas) e do cliente potencial (informações externas). Para eles, esse sistema deve gerar modelos de comportamento do consumidor e prever atitudes futuras desse público-alvo.

Entretanto, os autores observam como limitação desse modelo a subjetividade sobre a avaliação das soluções de CRM. Por outro lado, eles afirmam que essa proposta de CRM analítico favorece o entendimento sobre como o CRM analítico pode ser desenvolvido.

Sendo assim, percebe-se a importância dessa abordagem como objeto de estudo nesta pesquisa, viabilizando identificar funções do CRM que devem conter no planejamento dessa

estratégia. Observa-se que esse modelo foi exposto de forma conceitual, evidenciando as funções necessárias ao sistema, ressaltando seus benefícios e respectivas implicações. Inclusive, destacando-se o monitoramento e as possíveis métricas compatíveis ao CRM analítico. Contudo, as etapas a serem seguidas não foram apresentadas pelos autores.

### **3.7 - Um Modelo Integrado para Implementação de CRM**

De acordo com Sigala (2005), não existe uma abordagem ou um conjunto de regras e conhecimentos que oriente as empresas sobre como melhor adotar e aplicar o CRM. Nesse caso, a autora propõe um modelo e afirma que essa abordagem tem valor estratégico e operacional, visto que esse modelo proporciona:

- A identificação das principais áreas gerenciais, pelas quais mudanças organizacionais e/ou planos estratégicos precisam ser desenvolvidos;
- A representação de ações táticas que a estratégia deve focar e incluir, em cada área gerencial.

Segundo a autora, de modo geral, a implementação do CRM exige uma abordagem gerencial coordenada e alinhada entre as seguintes áreas: gestão do conhecimento; marketing de relacionamento (interno e externo) e a gestão da tecnologia de informação e comunicação.

A partir dessas considerações, o modelo será apresentado, observando os principais aspectos inseridos nas áreas que compõem o modelo proposto por Sigala (2005):

#### **A) Gestão do conhecimento**

Inicialmente, a autora observa que o sucesso do marketing de relacionamento depende da coleta e análise das informações do cliente, as quais são utilizadas para desenvolver e personalizar as ofertas. Portanto, a gestão do conhecimento oriundo dessas informações representa um pilar no modelo de CRM desenhado pela autora.

Nesse sentido, Sigala (2005) comenta que os problemas de marketing estão relacionados com o uso das informações, enfatizando a relação da gestão do conhecimento com a estratégia de CRM. Desse modo, a autora diferencia informação de conhecimento. Para ela, o conhecimento proporciona ações estratégicas a partir da análise e do uso das informações. Portanto, o conhecimento representa as práticas empresariais baseadas na gestão da informação.

A autora nota que a falta de discernimento sobre esses conceitos pode gerar muitos investimentos em tecnologia com resultados aquém das expectativas. Para superar esse tipo de problema, ela sugere que os processos de tomada de decisão sejam fundamentados na tecnologia de informação e comunicação baseada no cliente e na informação competitiva.

Nesse caso, a autora observa que os processos deverão ser compostos por três grandes fases: aquisição da informação, compartilhamento e utilização.

Segundo a autora, a coleta e a criação de *insight*, habilidades e relacionamentos (aquisição do conhecimento), quando disseminados (compartilhamento do conhecimento), geram a integração entre o aprendizado, *insight* e o conhecimento tácito que representam um suporte eficaz para os processos de tomada de decisão (utilização do conhecimento). Em outras palavras, a estratégia do CRM fundamentada na gestão do conhecimento do cliente exige a aquisição desse conhecimento, o seu compartilhamento na empresa e a sua utilização para realizar os processos de negócio, ou seja, nas tomadas de decisões.

Todavia, a autora ressalta diversos aspectos necessários para a aplicação da gestão do conhecimento na estratégia de CRM. Para ela, alguns fatores são condicionais: tecnologia de informação e comunicação; infra-estrutura da empresa; cultura organizacional propícia para compartilhar, criar e gerenciar o conhecimento; práticas empresariais que encorajem e recompensem a equipe quando coletar, compartilhar e usar as informações; liderança que forneça o suporte à gestão do conhecimento; autonomia para a equipe, possibilitando a tomada de decisão com base nas novas informações e, por fim, a interfuncionalidade e colaboração entre as áreas da organização.

Conforme a autora, a equipe precisa da autonomia e, sobretudo, da confiança necessária para correr os riscos e tomar as decisões fundamentadas no conhecimento, acreditando que será recompensada e não penalizada pela gerência. Para ela, essas condições proporcionam a equipe manter o foco no longo prazo e nos resultados coletivos, ou seja, nos objetivos organizacionais.

Por outro lado, a autora observa que, entre outras razões, a falta de integração entre os aplicativos de CRM e os sistemas legados gera diversos problemas, tais como: informações inconsistentes, irregulares, atrasadas, fragmentadas, duplicadas e incompletas. Segundo a autora, o CRM baseado no conhecimento requer:

- Uma cultura organizacional que perceba toda e qualquer interação com o cliente como uma experiência de aprendizado. Ou seja, cada contato com o público-alvo é visto como uma oportunidade para construir conhecimento e adquirir novas informações;
- Um sistema de informação que sirva de base técnica para acumular, recuperar e distribuir o conhecimento explícito;
- Uma liderança que motive o conhecimento da equipe, orientando e estruturando os grupos e respectivos círculos de conhecimentos. Sendo assim, essa liderança

promove a transferência personalizada do conhecimento tácito para o conhecimento explícito;

- Incentivos e recompensas para a equipe por adquirir, usar e compartilhar o conhecimento, personalizando as experiências e interações com o cliente;
- Redesenho dos dados/informações do cliente na organização;
- Tecnologia de informação e comunicação integrada e centrada no cliente, uma infra-estrutura organizacional;
- O conhecimento sobre os valores e questionamentos do público-alvo. Ou seja, a compreensão dos aspectos que agregam valor para o cliente.
- Coletar, analisar e usar três tipos de informação: as informações do cliente (dados pessoais e de transações); as informações para o cliente (produtos, serviços e informações organizacionais úteis ao consumidor) e as informações pelo cliente (*feedback* do cliente, reclamações, propostas, reivindicações e exigências).

#### **B) Marketing de relacionamento (interno e externo)**

Inicialmente, a autora observa que o marketing de relacionamento não é construído e sustentado apenas pela comunicação direta. Portanto, são necessárias estratégias que disponibilizem essa comunicação. Nesse caso, ela observa a estratégia de CRM como sendo uma coleção de componentes integrados como, por exemplo, serviço de atendimento ao cliente, programas de fidelidade e recompensas, customização, comunidades virtuais, entre outros.

Entretanto, Sigala (2005) destaca que o objetivo desses canais de comunicação integrados é fornecer o suporte para o ciclo do cliente. Nesse sentido, a autora observa esse ciclo como sendo a aquisição do cliente, o desenvolvimento do cliente (vendas cruzadas e incrementos das vendas) e a retenção do cliente. Ela ressalta que o suporte a esse ciclo do cliente é fornecido por meio da identificação dos clientes rentáveis, da diferenciação da oferta em cada segmento de mercado, da interação personalizada com cada cliente e, sobretudo, integrada entre os canais e, por fim, a personalização das experiências dos clientes.

Por outro lado, a autora observa que a estratégia do CRM não depende exclusivamente das atividades de marketing e respectivos integrantes dessa área. Para ela, todas as pessoas da empresa e respectivas atividades causam impacto na estratégia de CRM. Portanto, as atitudes, o comprometimento e o desempenho da equipe são vitais para o CRM. Nesse caso, as pessoas

precisam ser treinadas e motivadas para desenvolverem suas atividades em conformidade com a área de marketing, visto que suas tarefas, em algum momento, refletirão no cliente.

Em seguida, a autora nota que cada estilo de interação exige profundas habilidades dos funcionários. Portanto, torna-se impossível criar experiências ou contatos ideais por meio dos sistemas inteligentes. Sendo assim, será necessário criar equipes de respostas inteligentes compostas pelos funcionários da organização. Contudo, esses grupos devem apresentar uma ampla base de conhecimento, sendo essa última fundamentada nas funções tradicionais da organização.

Nesse caso, as equipes precisam dominar as ferramentas de tecnologia e, sobretudo, gerenciar a troca de informações, correspondendo às experiências com o público-alvo. Portanto, o discernimento dos recursos humanos é um aspecto importante. A autora também observa que esse tipo de trabalho acontece por meio eletrônico, exigindo que a equipe saiba trabalhar de maneira colaborativa nos canais eletrônicos, independente do espaço, do tempo e das diferenças de cultura.

Finalmente, a autora afirma que o CRM requer alguns aspectos coerentes com a estratégia, tais como: novas descrições de trabalho, estruturas organizacionais, motivação da equipe e sistemas de recompensas. Portanto, percebe-se que será necessário desenvolver ações de marketing de relacionamento interno, treinando e motivando a equipe, fornecendo uma estrutura organizacional que permita viabilizar o marketing de relacionamento externo.

### **C) Gestão da tecnologia de informação e comunicação**

Nessa etapa, a autora destaca as ferramentas de tecnologia na estratégia de CRM. Ela enfatiza a importância das ferramentas de *data warehouse* e *data mining* no contexto do CRM. Segundo a autora, essas ferramentas permitem trabalhar de maneira personalizada, gerenciando grandes volumes de informação. De fato, essas ferramentas decifram significados, modelos e relacionamentos. Para a autora, essas soluções identificam aspectos demográficos do público-alvo, comportamento de compras, segmentos de mercado, margens de contribuição, ciclo de vida do cliente e etc.

Conforme a autora, essas ferramentas conseguem reunir e armazenar as informações do cliente, possibilitando as interações personalizadas, identificando caminhos para disseminar e acessar as informações nas diversas áreas da organização. Todavia, a autora ressalta que, para realizar essas últimas afirmações, será necessário que a infra-estrutura de tecnologia viabilize a criação de um consistente banco de dados dos clientes, superando as limitações oriundas dos “silos” funcionais digitais. Ou seja, um banco de dados que evite o isolamento das informações nas áreas funcionais.

Em seguida, a autora observa que a tecnologia exige que a reestruturação dos processos de negócio em torno do cliente não se limite às esferas tradicionais da organização. Será necessário considerar todos os pontos de contatos com o cliente, alinhando a tecnologia de informação e comunicação com infra-estrutura organizacional, evitando informações isoladas ou sem utilização nos canais de interação. A autora enfatiza a necessidade de integração entre os canais, observando os seus benefícios para os serviços prestados ao cliente.

Por último, a autora resume o modelo proposto, destacando alguns aspectos:

- Um modelo integrado de CRM;
- Apresentação das três áreas gerenciais (gestão do conhecimento, marketing de relacionamento e gestão da tecnologia de informação e comunicação) e seus respectivos papéis e objetivos para implementar o CRM;
- Para cada área gerencial, as mudanças operacionais e estratégias que são necessárias para o alcance dos objetivos;
- O modelo exige o alinhamento estratégico entre as três áreas gerenciais: gestão do conhecimento, marketing de relacionamento e gestão da tecnologia de informação e comunicação. Ou seja, a exigência da compatibilidade entre as estratégias dessas respectivas áreas gerenciais.

De fato, o modelo apresentado é conceitual e reforça diversos aspectos estratégicos necessários para implementação do CRM, embora de forma sintética. Essa abordagem não apresenta etapas sequenciais de planejamento e implementação, mas determina fatores vitais para o planejamento e a implementação da estratégia de CRM. Por outro lado, a construção desse modelo adotou métodos científicos, apresentando testes empíricos (SIGALA, 2005).

### **3.8 - Um Modelo Baseado nos Fatores Críticos de Sucesso do CRM**

Conforme Mendoza et al. (2007), este modelo baseado nos fatores críticos de sucesso representa um guia para as empresas, na implementação e no diagnóstico da estratégia de CRM. Sendo assim, os autores propõem o modelo com base em 13 fatores críticos de sucesso, apresentando mais de 60 métricas que servem de norte para as organizações que pretendem aplicar a estratégia de CRM. Entretanto, eles ressaltam que esses fatores críticos envolvem os três aspectos-chave inseridos em toda e qualquer estratégia de CRM: processos, recursos humanos e tecnologia. Segundo os autores, possuindo uma visão global, o modelo proporciona o sucesso na implementação do CRM.

Sendo assim, antes de expor os 13 fatores críticos de sucesso, os autores descrevem os aspectos considerados vitais no âmbito da estratégia de CRM:

**a) Processos** – partindo-se do princípio de que o CRM prioriza satisfazer e desenvolver relacionamento de longo prazo com o cliente, os autores observam que analisar os processos que envolvem a interação com o público-alvo é vital no contexto dessa estratégia. Contudo, eles ressaltam a variedade de processos, em função do tipo de negócio, embora os processos de marketing, vendas e serviços sejam considerados os principais em relação à interatividade com os clientes.

Os autores notam que, apesar da importância do processo de marketing, considerando o foco no cliente e as respectivas necessidades, a estratégia de CRM influencia a maneira na qual esse processo deve incorporar o resto da organização. Nesse caso, eles ressaltam que o relacionamento inicia nos processos de marketing e vendas, pois a estratégia de CRM exige que a coordenação e o fluxo de informações sejam excelentes. Para eles, as diversas atividades inseridas no marketing devem ser consideradas fontes de informação. Todavia, observando-se também a necessidade de compartilhar as informações com toda a organização.

Segundo os autores, durante o processo de vendas, o relacionamento entre cliente e vendedor é fundamental no contexto do CRM, visto que essa interação desenvolve a parceria de longo prazo. Apesar de ser usual administrar esse tipo de relacionamento, no decorrer das atividades de vendas, a estratégia de CRM implica no modo como isso é feito, valorizando-se, ainda mais, as atividades de vendas. Os autores também afirmam que o CRM favorece a concepção sobre o mútuo e benéfico relacionamento entre os processos de marketing e vendas. Eles alegam que o ato de ignorar alguns desses aspectos e respectivas implicações representa uma das principais razões de falhas da estratégia de CRM.

Por último, os autores destacam a importância do processo de serviços, observando como aspecto crítico o serviço ao cliente, dentro do ambiente do CRM. Eles notam que as experiências durante as interações, entre empresa e cliente, definem o nível de serviço percebido por esse último. De acordo com os autores, o tratamento dado ao cliente e a rapidez na solução dos problemas são fundamentais nesse processo. Portanto, eles observam que a qualidade dos serviços está relacionada ao nível de satisfação dos clientes.

Os autores também enfatizam que os processos de marketing, vendas e serviços não são os únicos processos que o cliente está envolvido, embora, no decorrer da estratégia de CRM, esse envolvimento seja mais comum nos processos citados. Eles retomam o ponto sobre os processos específicos de cada mercado que envolvem a interação com o cliente.



Para finalizar, os autores destacam que a evolução desses processos aqui discutidos representa um objetivo comum na estratégia de CRM: satisfazer e criar relacionamento de longo prazo com o cliente. Entretanto, os processos devem ser integrados desde a concepção, alimentando-se mutuamente a fim de alcançar os objetivos do CRM.

**b) Recursos humanos** - nesse caso, os autores relatam que a o fator-chave na estratégia de CRM é como a organização trata o relacionamento com o cliente. Esta abordagem parte do princípio de que, para existir um relacionamento, deverá existir pelo menos duas partes envolvidas. Ou seja, lidar com o relacionamento entre fornecedor e comprador é vital.

Para tal, os autores ressaltam três aspectos importantes relacionados ao cliente: valor; satisfação e retenção e/ou fidelidade. O aspecto valor está ligado ao entendimento do que gera valor para o cliente, ou melhor, o que o cliente percebe como oferta de valor. O aspecto satisfação representa atender completamente às expectativas do cliente, por meio da oferta (produto ou serviço). Cliente satisfeito mantém um relacionamento de longo prazo que gera o terceiro aspecto: retenção e fidelidade.

Esse último envolve a satisfação das necessidades do cliente de maneira bem-sucedida, estando diretamente relacionada ao desempenho da organização e respectivas ofertas. Os autores observam que a fidelidade é mais que a retenção do cliente, representando a evolução da satisfação e do relacionamento entre o cliente e a empresa. Por fim, os autores destacam que, para a estratégia do CRM, é primordial que todos os níveis organizacionais estejam alinhados, visando ao favorecimento desse relacionamento, sendo todos responsáveis pelo alcance desse objetivo.

Ainda inseridos nos recursos humanos, os autores consideram os aspectos organizacionais. Nesse sentido, eles comentam que existem diversos aspectos relativos ao comportamento organizacional que são relevantes:

- O aspecto cultural, considerando a mudança do foco no produto para o foco no cliente. Essa abordagem exige uma mudança de atitude empresarial;
- O papel dos colaboradores na criação de um relacionamento com os clientes, visando à fidelização e, conseqüentemente, o retorno financeiro. Contudo, eles ressaltam a importância de manter os funcionários, aumentar o nível de satisfação e comprometimento das pessoas, viabilizando-se o alcance da lealdade dos clientes externos;
- O nível de participação e comprometimento da alta gerência. Nesse caso, é fundamental que o alto escalão divulgue os benefícios e resultados da estratégia

de CRM para sua equipe. O papel da média gerência e supervisores também é importante, influenciando toda a equipe sobre o tratamento oferecido ao cliente;

- Os primeiros aspectos citados implicam diretamente em mudança na gerência, pois para atingi-los será necessário o uso de novas ferramentas de gestão;
- A comunicação e o acompanhamento dos objetivos da estratégia de CRM também merecem ser considerados importantes;
- Uma liderança eficaz é vital, visto que os processos de mudanças e novas tecnologias são também conseqüências do CRM.

Portanto, os autores deixam esclarecida a importância das pessoas para a estratégia de CRM. Eles afirmam que os recursos humanos causam impacto em qualquer estratégia de negócio, mesmo que a organização apresente excelência nos processos e tecnologia avançada. Desse modo, eles observam que a tecnologia deve ser uma ferramenta complementar, viabilizando os objetivos empresariais.

c) **Tecnologia** – Inicialmente, os autores destacam o papel da tecnologia nesse contexto, comentando que esse ferramental proporciona novos paradigmas, modificando a maneira de fazer negócios. De fato, a tecnologia oferece soluções para os desafios apresentados anteriormente.

Todavia, os autores notam que, na adoção da estratégia de CRM, as organizações não partem do zero em relação aos sistemas de informações, embora essas empresas tenham sistemas isolados, contendo as informações de cliente. Portanto, um grande desafio é a integração dos aplicativos, compilando e distribuindo as informações relativas ao cliente. A partir dessas considerações sobre tecnologia, eles ressaltam alguns pontos:

- Ao mencionar os sistemas de informação, os autores observam o problema de considerar a estratégia de CRM apenas um *software*, criando-se pacotes de soluções, negligenciando os aspectos fundamentais: processos e pessoas. Eles notam que os aplicativos são componentes vitais, mas não definitivos. Os autores enfatizam que os *softwares* precisam estar alinhados para responder à estratégia, considerando o cliente como o ponto central. Para tanto, eles apontam a integração dos sistemas como sendo o fator-chave.
- Em relação aos aplicativos de CRM, os autores comentam que essas ferramentas são multifuncionais, gerenciando informações e automatizando os processos de integração com o cliente. Contudo, eles afirmam que o mercado está insatisfeito com esse tipo de *software*, pois as necessidades básicas dos clientes nem sempre

são atendidas. Os autores observam que os fornecedores desses *softwares* não estão adotando a estratégia de CRM. Eles também notam que cada empresa estabelece um tipo de relacionamento com o cliente, implicando na importância da escolha do sistema certo para cada organização.

- No que diz respeito à automatização da força de venda (os aplicativos), os autores enfatizam o cuidado para não fazer mudanças radicais nos processos de trabalhos, pois, anterior ao CRM, a empresa já desenvolveu suas práticas de negócios e sua própria cultura. Embora a otimização dos processos seja viabilizada pelo ferramental, a adaptação dos processos de negócio aos *softwares* não é uma solução recomendável. Nesse caso, os autores propõem um panorama geral da empresa, alinhando pessoas, processos e tecnologia.
- Inseridos na tecnologia do CRM, os autores destacam o *data warehouse* e o *data mining*, comentando alguns benefícios, tais como: identifica os clientes mais rentáveis, determinando caminhos para fidelizá-los, utilizando as análises de históricos de compras. Definir os clientes potenciais e evitar a saída de outros, analisando reclamações e problemas passados também são vantagens pelo uso desse ferramental. Por outro lado, os autores observam que um banco de dados oriundo desse tipo de tecnologia é essencial, entretanto não é o único fator responsável pelo relacionamento de longo prazo com o cliente. Será necessária uma abordagem que agregue valor a todos os aspectos desse relacionamento.
- Os autores observam a importância do suporte de um *help desk* na implementação da estratégia de CRM, visto que este suporte organizacional ajuda a desenvolver essa estratégia, criando uma cultura de serviço interno e, sobretudo, permitindo que os funcionários utilizem os recursos corretos para a realização de suas tarefas. Segundo eles, este suporte também é importante e poderá ser utilizado para resoluções de diversos problemas enfrentados pelos clientes externos.
- Os autores analisam o papel da Internet no contexto da estratégia de CRM. A princípio, eles destacam algumas vantagens tais como: redução de custos, aumento do escopo de mercado, melhoria na qualidade dos serviços, entre outros. Contudo, eles apresentam algumas ressalvas sobre o uso da Internet como solução mágica, ignorando problemas de processos organizacionais ineficientes ou, ainda, a utilização desse canal sem as mudanças internas

exigidas. Para eles, o uso da Internet deve fazer parte da estratégia de CRM, integrando-se ao seu planejamento e necessitando de suporte.

- Em relação ao *call center*, os autores abordam o crescimento do uso dessa ferramenta nos serviços de atendimento ao cliente, o que representa uma exigência do mercado e, sobretudo, são viabilizados pelos avanços da tecnologia. Nesse sentido, eles também observam o papel da Internet. Todavia, os autores ressaltam um aspecto crítico na operacionalização de um *call center*: disponibilidade de informações do cliente. Eles observam que para estabelecer uma comunicação com o cliente, atendendo aos serviços solicitados, é primordial que o operador tenha acesso às diversas informações, as quais precisam estar centralizadas, possibilitando um atendimento eficiente. Entretanto, os autores notam que, normalmente, as empresas ignoram a necessidade de disponibilizar as informações do cliente.
- Por último, os autores notam a ineficiência na implementação da estratégia de CRM, observando esse fato como sendo uma das principais razões de obstáculos e falhas do CRM. Em seguida, eles afirmam que não existe um método ou modelo para guiar a implementação da estratégia de CRM. Eles também ressaltam que cada empresa é diferente, tendo cultura, tecnologias e processos distintos.

De acordo com Mendoza et al. (2007), a partir da exposição dos principais pontos inseridos nos três aspectos-chave da estratégia de CRM: processos, recursos humanos e tecnologia, surgem as seguintes questões: como localizar a concepção do CRM nas organizações? Como cada um desses aspectos influencia na estratégia de CRM? Quais são os fatores críticos de sucessos para a estratégia de CRM?

### **3.8.1 Fatores críticos de sucessos para o CRM**

Antes de expor os fatores críticos de sucesso (FCSs), conforme Mendoza et al. (2007), será importante destacar que o respectivo modelo foi elaborado, obedecendo a uma metodologia científica fundamentada pelos autores. Inclusive, esse procedimento científico foi validado por meio de uma pesquisa de campo. Entretanto, cabe aqui esclarecer que será exposto o modelo final apresentado pelos autores, na conclusão do trabalho.

Mendoza et al. (2007) estabelecem que os fatores críticos de sucesso (FCSs) para a estratégia de CRM representam todos os fatores que, quando estão presentes, garantem o

sucesso da implementação dessa estratégia. Eles também observam situações e/ou aspectos que devem ser considerados, ao definir os FCSs:

- Durante a definição da estratégia de CRM, a revisão dos FCSs irá proporcionar importantes considerações para o desenvolvimento da própria estratégia de CRM;
- Na implementação do projeto de CRM, é primordial avaliar se os FCSs estão sendo considerados;
- Após a implantação do projeto de CRM, é pertinente avaliar e monitorar os efeitos da estratégia.

Mais adiante, os autores enfatizam que os FCSs devem ter, direta ou indiretamente, influência nos três componentes-chave da estratégia de CRM. Para tal, eles pontuam:

- Processos – devem ser envolvidos todos os principais processos de relacionamento com o cliente (marketing, vendas e serviços), considerando-se, respectivamente, a definição, o inter-relacionamento e a documentação de cada processo;
- Fator humano – devem-se considerar o componente humano e, sobretudo, o organizacional que serão agrupados;
- Tecnologia – devem estar envolvidos todos os aspectos tecnológicos (componentes e ferramentas), os quais devem estar presentes nas organizações que adotam este tipo de estratégia.

Em seguida, Mendoza et al. (2007) propõem 13 fatores críticos de sucessos, estabelecendo um conceito para cada fator proposto. Eles observam que cada fator poderá ser implementado de diferentes formas, adequando-se a cada nível gerencial, propondo-se um escopo de responsabilidade distinto para cada nível hierárquico.

Segundo os autores, os FCSs constituem um modelo para as empresas diagnosticarem o desempenho da estratégia de CRM, servindo de guia para os diversos níveis gerenciais. Contudo, é vital garantir o equilíbrio inserido entre os três aspectos mencionados: recursos humanos (RH), processos(P) e tecnologia (T), proporcionando a eficácia dos fatores:

1. Compromisso da alta administração: garantir a participação e o compromisso dos altos executivos no projeto do CRM (RH);
2. Criação de uma equipe multidisciplinar: criar uma equipe responsável pelo projeto de CRM (RH e P);

3. Definição dos objetivos: definir os objetivos a serem alcançados pelo projeto de CRM (RH);
4. Integração interdepartamental: integrar as diferentes áreas organizacionais, visando a identificar os objetivos gerais e os objetivos específicos de cada área, relativos à estratégia de CRM (RH e P);
5. Comunicação da estratégia de CRM na empresa: Anunciar os objetivos, benefícios e implicações do projeto de CRM para todos os membros da organização (RH e P);
6. Compromisso da equipe: garantir o compromisso de todos os membros da organização com a estratégia de CRM (RH);
7. Gerência da informação do cliente: administrar as informações-chave dos clientes da organização (T);
8. Serviço ao consumidor: fornecer serviço ao consumidor (antes e após a venda), independente da forma que o cliente usa para se comunicar com a empresa (P e T);
9. Automatização das vendas: Automatizar o processo de vendas da empresa (P e T);
10. Automatização do Marketing: automatizar as atividades do marketing e administrar das informações de marketing na empresa (P e T);
11. Suporte para a gerência operacional: Implementar mecanismos de suporte para a gerência operacional (RH, P e T);
12. Gerência dos contatos com os clientes: Desenvolver adequados canais de comunicação com o cliente (RH e T);
13. Integração dos sistemas de informação: Integrar os sistemas de informação, visando à consistência e disponibilidade de informações, relativas aos clientes, na organização (T);

De acordo com os comentários iniciais, os FCSs são apresentados neste trabalho, conforme os resultados finais da pesquisa dos autores. Sendo assim, é pertinente ressaltar uma observação final dos autores. Para eles, os FCSs devem ser sempre atualizados, revisados e adaptados ao contexto que serão aplicados. Portanto, eles devem ser vistos como apenas uma ferramenta, representando um ponto de partida na avaliação da estratégia de CRM.

Entretanto, o entendimento sobre a viabilidade do modelo como ferramenta de diagnóstico empresarial tornar-se-á factível, apresentando-se as métricas relativas a cada um

dos FCSs. Desse modo, a seguir são observadas as métricas finais propostas pelos autores, após a conclusão da pesquisa:

**Fator 1 - Compromisso da alta administração:**

1. Presença do projeto de CRM no planejamento estratégico da empresa;
2. Percentual de diretores e gerentes envolvidos no projeto de CRM;
3. Percentual do orçamento nas áreas de tecnologia e comunicação, designado para a integração, aquisição e otimização dos *softwares* de CRM, incluindo as áreas de marketing, vendas e atendimento ao cliente (interno e externo). Considera-se também o investimento em *call center* e plataforma de Internet;
4. Percentual do orçamento na área de recursos humanos, designado para um planejamento interno, visando às mudanças necessárias em benefício do projeto de CRM;
5. Contratação de consultores externos ou criação de uma área interna, para elaboração ou otimização dos processos críticos relativos aos clientes;
6. Percentual dos objetivos dos envolvidos que estão conectados com a realização do projeto de CRM;

**Fator 2 - Criação de uma equipe multidisciplinar:**

7. Existência de um gerente do projeto de CRM;
8. Para quem (diretoria ou área específica) o gerente do projeto se reporta;
9. Áreas da empresa (especificar conforme a organização) que fazem parte da equipe responsável pela implementação do projeto de CRM;
10. Frequência de reuniões para acompanhar a implementação do projeto;

**Fator 3 - Definição dos objetivos:**

11. Existência de objetivos definidos;
12. Existência de objetivos gerais;
13. Existência de objetivos de curto prazo;
14. Existência de objetivos de médio prazo;
15. Existência de objetivos de longo prazo;
16. Grau de conhecimento sobre os benefícios potenciais do projeto para a empresa;

**Fator 4 - Integração interdepartamental:**

17. Existência de objetivos compartilhados entre as diversas unidades organizacionais;

18. Percentual de projetos anteriores que requisitaram trabalho multidisciplinar na empresa e, sobretudo, foram bem-sucedidos;
19. Existência de uma visão sistêmica na empresa, considerando-se os recursos humanos;
20. Competência pessoal para trabalhar em equipe multifuncional;
21. Disposição pessoal para compartilhar informações;
22. Percentual de participação das diferentes áreas envolvidas no projeto, nas reuniões de acompanhamento;
23. Existência de documentos públicos, contendo os objetivos, de cada área, relativos ao projeto, possibilitando que todas as áreas tomem conhecimento desses objetivos;

**Fator 5 - Comunicação da estratégia de CRM na empresa:**

24. Percentual dos membros da organização que têm conhecimento sobre os objetivos, benefícios e implicações do projeto;
25. Percentual dos membros da organização que assistem a palestras ou seminários sobre a importância do CRM;
26. Uso da mídia eletrônica para disseminar os objetivos, benefícios e implicações do projeto;
27. Uso da mídia audiovisual para publicar os objetivos, benefícios e implicações do projeto;
28. Uso de publicações internas para disseminar os objetivos, benefícios e implicações do projeto;

**Fator 6 - Compromisso da equipe:**

29. Percentual dos objetivos da equipe relacionados ao cumprimento do projeto;
30. Rotatividade dos membros da organização;
31. Taxa anual de absenteísmo do grupo;
32. Percentual dos membros da organização que falham no cumprimento das horas de trabalho;
33. Nível de motivação do grupo em relação ao projeto;
34. Conhecimento do grupo sobre a influência do seu trabalho na satisfação do cliente;
35. Percentual dos membros da organização que não obtém os resultados de acordo com os objetivos traçados;



**Fator 7 - Gerência da informação do cliente:**

36. Segmentação dos clientes;
37. Conhecimento sobre a rentabilidade dos clientes;
38. Conhecimento sobre o valor do ciclo de vida do cliente;
39. Existência de um plano para retenção dos clientes;
40. Percentual anual de clientes perdidos;
41. Percentual anual de clientes adquiridos;
42. Taxa de satisfação dos clientes da empresa;
43. Percentual de reclamação relativo aos produtos e serviços vendidos;

**Fator 8 - Serviço ao consumidor:**

44. Percentual do orçamento empresarial destinado aos serviços de pré e pós-venda;
45. Frequência com que a satisfação do cliente é mensurada;
46. Média do tempo de resposta para as solicitações dos clientes por informação;
47. Média do tempo de resposta para as reclamações dos clientes;

**Fator 9 - Automatização das vendas:**

48. Integração do sistema de vendas com os outros sistemas empresariais;
49. Existência de um planejamento das vendas da organização;
50. Média de tempo gasto pela equipe de vendas com trabalho administrativo de vendas;
51. Média de tempo gasto para emissão de pedidos;
52. Percentual médio de tempo gasto para obter informações sobre documentação e ofertas enviadas para os clientes;
53. Média de tempo gasto pela gerência de vendas para obter uma visão unificada da situação de cada cliente;

**Fator 10 - Automatização do Marketing:**

54. Média de tempo gasto para implementar uma nova campanha de marketing;
55. Média de tempo gasto para perceber o impacto de uma nova campanha de vendas;
56. Média de tempo gasto para atualizar todas as informações relativas às vendas;

57. Média de tempo gasto para atualizar todas as informações relativas ao serviço ao consumidor;

58. Média de tempo gasto para obter um relatório de vendas atualizado por produto, área geográfica, canais e etc.;

**Fator 11 - Suporte para a gerência operacional:**

59. Existência de uma unidade de suporte para os usuários internos;

60. Freqüência média de quebra dos equipamentos que fornecem o suporte à operação empresarial;

61. Percentual do orçamento da área de tecnologia que é destinado ao suporte da gerência operacional;

62. Média de tempo gasto para resolver um problema operacional ou falha organizacional;

**Fator 12 - Gerência dos contatos com os clientes:**

63. Percentual de transações personalizadas realizadas por clientes;

64. Percentual de transações realizadas por telefone, fax ou remotamente;

65. Percentual de transações realizadas por canais eletrônicos;

**Fator 13 - Integração dos sistemas de informação:**

66. Percentual dos sistemas de informações que possuem informações dos clientes e estão integrados;

67. Média de tempo gasto para atualizar as informações entre os diferentes sistemas de informações que compartilham as informações dos clientes;

68. Número de sistemas de informações que existem na organização, para consulta sobre questionamentos de clientes ou operações.

A partir da exposição das métricas finais propostas pelos autores, alguns pontos devem ser observados. Inicialmente, deve-se notar que algumas métricas apresentadas, como parâmetro de mensuração de um FCSs, também são válidas para outros fatores. Nesse caso, os autores sugerem a inclusão da métrica 10 no fator 4. Eles também mencionam que as métricas 16 e 25 devem ser inclusas no fator 6.

Em seguida, é primordial destacar que, para algumas métricas qualitativas, o padrão será sempre sim ou não, considerando-se o sim o ponto ótimo para avaliar o FCSs. Em outros casos, os autores propõem algumas escalas, contudo essa última deve ser adaptada ao contexto. Portanto, para as métricas quantitativas (percentuais), eles sugerem escalas, todavia a adaptação é necessária.

Ao finalizar a apresentação do modelo de Mendoza et al. (2007), percebe-se a pertinência desse modelo como objeto de estudo para este trabalho. Nesse sentido, vale ressaltar a sua consistência conceitual e, sobretudo, os parâmetros apontados como sendo guias para diagnosticar a estratégia de CRM. De fato, o modelo propõe 13 fatores que devem estar inseridos nessa estratégia, seguidos das respectivas métricas de acompanhamento.

Conforme visto, a determinação desses fatores tem como base os três aspectos-chave: processo, pessoas e tecnologia. E, a partir desse ponto, os fatores são observados como sendo determinantes para o resultado positivo da estratégia de CRM. Sendo assim, são criadas métricas que representam padrões de monitoramento.

Entretanto, em relação à implementação da estratégia de CRM, o modelo não apresenta etapas seqüenciais a serem seguidas, ou seja, passos ordenados para a fase de implantação. Contudo, a concepção enfatiza os diversos aspectos que precisam estar presentes na estratégia, fornecendo uma excelente base conceitual para adotar procedimentos. Por outro lado, a sugestão do conjunto de métricas representa o grande diferencial desse modelo. Inclusive, deve-se ressaltar o cunho científico para a determinação dos fatores e respectivas métricas, visto que foram validados por uma pesquisa de campo.

### **3.9 - Discussão Final**

Após a apresentação das abordagens e modelos expostos neste capítulo, nota-se que a escolha desses objetos de estudo representa a base para fundamentar o modelo final que é proposto como a contribuição oriunda desta tese. Entende-se como modelo final um conjunto de etapas seqüenciais que representam um método para planejar, implementar e acompanhar o CRM.

Entretanto, ainda nesta etapa do trabalho, apresenta-se um quadro-resumo sobre todas as abordagens escolhidas como objeto de estudo deste capítulo. Sendo assim, a seguir, as características, as contribuições e as limitações de cada modelo estão condensadas na forma de um quadro-resumo:

Modelos	Características	Contribuições	Limitações
<b>Bose (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• baseia-se no próprio ciclo de vida do CRM;</li> <li>• as fases do planejamento e da implementação do CRM foram discutidas de maneira ampla;</li> <li>• etapas do plano: planejamento; pesquisa; análise dos sistemas; projeto; construção; implementação; manutenção e documentação e, por fim, adaptação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• análise profunda dos processos de negócio, observando a necessidade de uma complexa integração da tecnologia utilizada;</li> <li>• Sugere uma seqüência de etapas que devem ser seguidas, visando ao sucesso da estratégia CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fase da manutenção (necessidade de medição de desempenho): apresentada de modo sintético;</li> <li>• não esclarece como executar essa avaliação dos resultados do CRM.</li> </ul>
<b>Chen e Popovich (2003)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• destaca diversos fatores que devem ser considerados pelo planejamento, implementação e monitoramento da estratégia de CRM;</li> <li>• não é composto por fases ou etapas de implementação do CRM;</li> <li>• se baseia nos três fatores críticos na implementação do CRM: tecnologia, processo e pessoas;</li> <li>• linhas gerais: processo de negócio focado no cliente; estratégia empresarial; integração interfuncional; processos dirigidos pela tecnologia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propõe etapas e/ou passos que devem ser seguidos, visando ao sucesso do CRM;</li> <li>• Esta pesquisa discute e resume as principais condições propícias e obstáculos para o CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• após a sua construção, não houve o contato com o ambiente organizacional estudado e/ou uma pesquisa de aplicabilidade;</li> <li>• apenas menciona a necessidade de medição de desempenho, mas não especifica um método para tal;</li> <li>• ordem inversa no resumo da abordagem.</li> </ul>
<b>Barretto (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• baseia-se na concepção, ferramentas, condições propícias e obstáculos do CRM;</li> <li>• abordagem genérica e, ao mesmo tempo, sintética;</li> <li>• descritiva, em formato de texto corrido;</li> <li>• fundamentada em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo;</li> <li>• etapas do modelo: identificação da necessidade do CRM; definição do objetivo da estratégia de CRM; determinação da estratégia para o CRM; definição das ferramentas de CRM; medição de desempenho; a discussão sobre o ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propõe etapas e/ou passos que devem ser seguidos, visando ao sucesso do CRM;</li> <li>• Esta pesquisa discute e resume as principais condições propícias e obstáculos para o CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• após a sua construção, não houve o contato com o ambiente organizacional estudado e/ou uma pesquisa de aplicabilidade;</li> <li>• apenas menciona a necessidade de medição de desempenho, mas não especifica um método para tal;</li> <li>• ordem inversa no resumo da abordagem.</li> </ul>
<b>Sin, Tse e Yim (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modelo conceitual com base nas dimensões estratégicas que compõem o CRM;</li> <li>• resultado de uma série de estudos sobre o desenvolvimento e a validação de um monitoramento para o CRM;</li> <li>• possui diversas aplicabilidades;</li> <li>• identifica as dimensões-chave que compõem o CRM: foco no cliente-chave; organização do CRM; gestão do conhecimento e base tecnológica do CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• confiabilidade e validade confirmadas, visto que foram aplicados métodos científicos com evidências empíricas;</li> <li>• possibilidade de generalização;</li> <li>• Identifica aspectos e parâmetros para monitorar o CRM.;</li> <li>• fornece contribuições práticas e acadêmicas, servindo de fundamento para outras pesquisas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• por ser a primeira tentativa: ferramenta indicativa, mas não conclusiva;</li> <li>• por envolver cultura, deve ser testado em outros países;</li> <li>• não considerou a concorrência, distribuidores, parceiros e clientes durante os testes empíricos;</li> <li>• foco no monitoramento.</li> </ul>
<b>Xu e Walton (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modelo de CRM analítico;</li> <li>• fornece direcionamentos para os fornecedores de CRM;</li> <li>• principais funções: identificar estrategicamente os clientes significantes; segmentar os clientes para personalizar serviços; acompanhar e modelar o comportamento do cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autonomia da gerência no processo de tomada de decisão;</li> <li>• possibilita o conhecimento do cliente já existente (informações internas) e do cliente potencial (informações externas);</li> <li>• gera modelos de comportamento do consumidor e prevê atitudes futuras desse público-alvo;</li> <li>• sugere possíveis métricas para medição de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• subjetividade sobre a avaliação das soluções de CRM;</li> <li>• os autores não apresentaram as etapas a serem seguidas;</li> <li>• foco exclusivo no CRM analítico.</li> </ul>
<b>Sigala (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modelo integrado de CRM;</li> <li>• reforça diversos aspectos estratégicos necessários para implementação do CRM;</li> <li>• sua construção adotou métodos científicos, apresentando testes empíricos;</li> <li>• áreas que compõem o modelo: gestão do conhecimento; marketing de relacionamento (interno e externo); gestão da tecnologia da informação e comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifica as principais áreas gerenciais, pelas quais mudanças organizacionais e/ou planos estratégicos precisam ser desenvolvidos;</li> <li>• possibilita a representação de ações táticas que a estratégia deve enfatizar e incluir, em cada área gerencial;</li> <li>• resume as razões de falhas do CRM e as exigências do CRM, baseado em conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não apresenta etapas seqüenciais de planejamento e implementação;</li> <li>• não aborda ao monitoramento do CRM.</li> </ul>

<p><b>Mendoza et al. (2007)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• baseia-se em 13 fatores críticos de sucesso e mais de 60 métricas, que devem ser sempre atualizados;</li> <li>• guia para as empresas na implementação e diagnóstico da estratégia de CRM;</li> <li>• obedece a uma metodologia científica, validada por meio de uma pesquisa de campo;</li> <li>• três aspectos-chave: processos, recursos humanos e tecnologia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proporciona o sucesso na implementação do CRM por possuir uma visão global;</li> <li>• enfatiza os diversos aspectos que precisam estar presentes na estratégia;</li> <li>• fornece uma excelente base conceitual para adotar procedimentos</li> <li>• grande diferencial: conjunto de métricas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não apresenta etapas sequenciais a serem seguidas;</li> <li>• concentração na fase do monitoramento.</li> </ul>
-------------------------------------	---	--	--

**Quadro 2:** Resumo dos modelos: características, contribuições e limitações. Fonte: autora.

Ao analisar o resumo, contendo as principais características, contribuições e limitações dos modelos estudados, percebe-se que essas abordagens não contemplam na íntegra as três fases: planejar, implementar e acompanhar a estratégia do CRM. Ou seja, cada abordagem enfatiza alguns aspectos primordiais relacionados ao planejamento, implementação e acompanhamento do CRM. Entretanto, nenhum modelo apresenta de forma completa as três fases.

Por outro lado, os modelos indicam o que fazer, considerando o seu objetivo principal ou a proposta de cada abordagem. Todavia, o como fazer e os resultados dessas atividades não são apresentados de forma clara. Portanto, pode-se afirmar que ao considerar o planejamento, a implementação e o acompanhamento de modo integrado, esses modelos apresentam falhas, pois não contemplam integralmente as três fases.

Por fim, a indicação dos procedimentos necessários para realizar cada fase e os respectivos resultados também estão ausentes nos modelos ou são apresentados de maneira incipiente.

## **CAPÍTULO 4 - MÉTODO DE PESQUISA**

### **4.1 - Considerações Iniciais**

A partir do objetivo geral proposto no início deste trabalho e da fundamentação teórica apresentada na seqüência, este capítulo visa a detalhar os aspectos metodológicos que irão caracterizar o cunho científico desta pesquisa.

Nesse sentido, Richardson (1999) afirma que o conceito de ciência está ligado ao conceito de método científico, observando que o método científico é o caminho ou a maneira da ciência para chegar a um objetivo. O autor destaca a crítica e a reflexão como fatores condicionais para o uso do método científico, afirmando que o pensamento científico deve ser composto por crítica, reflexão e questionamentos.

Por outro lado, Oliveira (2006) nota a diferença entre método e metodologia. A autora afirma que método é o caminho para chegar a um determinado fim, e a metodologia é o estudo científico dos métodos.

Nesse contexto, Lakatos e Marconi (2004) observam que todas as ciências se caracterizam pela utilização de métodos científicos. Todavia, nem todos os ramos de estudos que empregam esses métodos são ciência. Para as autoras, o uso dos métodos científicos não é exclusivo da ciência, contudo não há ciência sem emprego de métodos científicos.

Por fim, as autoras resumem que a atividade científica tem como finalidade obter a verdade, comprovando hipóteses, observando a realidade e a teoria científica, para explicação dessa realidade. Para elas, o método científico é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser percorrido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

### **4.2 - Caracterização da Pesquisa**

Após as considerações iniciais, será pertinente caracterizar esta pesquisa, identificando sua classificação no universo do estudo científico. De acordo com as referências literárias que fundamentam este capítulo, esta tese pode ser considerada uma pesquisa exploratória, seguida de desenvolvimento de modelo. E, quanto à forma de abordagem do problema, o trabalho caracteriza-se como sendo qualitativo. A pesquisa de campo também será um procedimento utilizado, contudo a pesquisa bibliográfica representa a base fundamental deste trabalho durante todas as suas etapas. Por fim, considera-se uma pesquisa aplicada, visto que sua ênfase é na prática de soluções para o ambiente organizacional.

Sendo assim, será importante observar alguns referenciais que fundamentam essas últimas afirmações. Segundo Oliveira (2006), a pesquisa científica poderá ser classificada:

- Quanto à utilização dos resultados:
  - Pura
  - Aplicada
- Quanto à natureza do método:
  - Qualitativa
  - Quantitativa
- Quanto aos fins:
  - Exploratória
  - Descritiva
  - Explicativa
  - Intervencionista
- Quanto aos meios:
  - Pesquisa de campo
  - Pesquisa de laboratório
  - Pesquisa documental
  - Pesquisa bibliográfica
  - Pesquisa experimental
  - *Ex post facto*
  - Participante
  - Pesquisa-ação
  - Estudo de caso

Conforme Oliveira (2006), a pesquisa pura busca resolver problemas, apresentando uma natureza teórica. Já a pesquisa aplicada tem ênfase prática na solução de problemas. Todavia, a autora afirma que ambas não são excludentes, podendo ser complementares. Nesse sentido, Martins (1999) observa que a pesquisa aplicada visa a aplicar leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico de realidades. E, na pesquisa pura ou teórica, o objetivo vai além da definição e descrição de problemas para buscar a interpretação, explicação e a predição por meio de teorias, leis ou modelos.

Em relação à abordagem qualitativa, Oliveira (2006) afirma que esse tipo de pesquisa visa a uma compreensão qualitativa das razões e motivações. De forma oposta, a pesquisa quantitativa representa uma pesquisa estruturada, quantificando dados e generalizando os

resultados da amostra para a população-alvo. Entretanto, Martins (1999) observa que as pesquisas qualitativas não são avessas à quantificação e, frequentemente, incluem alguns procedimentos de quantificação em suas investigações. O autor nota que algumas pesquisas quantitativas, às vezes, coletam material qualitativo.

Por outro lado, Richardson (1999) observa que o trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado conforme as normas requeridas pelo método adotado para investigação. O autor generaliza, afirmando que existem dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo. Segundo o autor, esses métodos se distinguem não só pela sistemática, mas pela forma de abordagem do problema. Desse modo, ele afirma que o método precisa estar adequado ao tipo de estudo que se deseja realizar, contudo é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que determina a opção pelo método.

Para o autor, o método qualitativo difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema. Entretanto, ele observa que alguns autores não distinguem claramente os dois métodos, alegando que ambos abordam, de certa forma, aspectos quantitativos e qualitativos. Todavia, Richardson (1999) enfatiza que a forma com que se pretende analisar o problema, ou seja, o enfoque dado é que exige uma abordagem qualitativa ou quantitativa.

Em seguida, esse autor ressalta que a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do pesquisador, representa uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, justificando-se sua aplicação. Ele também destaca que a abordagem quantitativa apresenta limitações ao tentar explicar problemas complexos, visto que os padrões impostos pela quantificação dos resultados limitam o modo de coletar os dados, comprometendo os objetivos desejados. Para ele, o nível de complexidade dos dados torna impossível apresentá-los com exatidão, pois a própria medida é relativa.

Após caracterizar a abordagem qualitativa deste trabalho, será imprescindível justificar seu caráter exploratório. Nesse caso, Oliveira (2006) observa que a pesquisa exploratória tem como objetivo alcançar uma visão geral sobre um determinado fato, proporcionando maior familiaridade com o problema. Segundo a autora, essa pesquisa é realizada quando há poucos estudos sobre o tema. Ela nota que a pesquisa exploratória é difícil de ser muito planejada, algo que a diferencia da pesquisa descritiva, visto que essa última é pré-planejada e estruturada, pois já existe um conhecimento prévio sobre o assunto, tendo como objetivo a caracterização e a descrição do objeto.

Nesse sentido, Cervo e Bervian (2002) observam que os estudos exploratórios exigem um planejamento flexível, possibilitando a consideração dos mais diversos aspectos de um



problema ou uma situação. De outra forma, Martins (1999) observa que a pesquisa exploratória ou descritiva tem como objetivo a melhor definição do problema, proporcionando *insights* sobre o tema, descrevendo comportamentos ou definindo e classificando fatos e variáveis. Nesse contexto, Gil (2002) propõe três grandes grupos de pesquisa, classificando quanto aos objetivos:

**a) Pesquisa exploratória** - tem como objetivo fornecer maior conhecimento do problema, visando a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. O objetivo principal será o aprimoramento de idéias ou descobertas de intuições. Normalmente, envolvem um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Segundo o autor, dois procedimentos técnicos são, em geral, assumidos na pesquisa exploratória: pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

**b) Pesquisa descritiva** - tem como objetivo descrever e entender o problema como um todo, estabelecendo relações entre as variáveis. Algumas pesquisas descritivas vão além da descoberta da relação entre as variáveis, servindo para proporcionar uma nova visão do problema. Nesse caso, aproximam-se das pesquisas exploratórias. Para o autor, as pesquisas descritivas e exploratórias são as mais realizadas pelos pesquisadores sociais, visando à atuação prática.

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

**c) Pesquisa explicativa** - tem como objetivo esclarecer de que modo ou as causas que produziram o fenômeno, explicando as relações de causa e efeito. Conforme Oliveira (2006), a pesquisa explicativa esclarece quais fatores contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno.

De acordo com a discussão apresentada, confirma-se o caráter exploratório deste trabalho. Inclusive, para Cooper e Schindler (2003), os estudos exploratórios possibilitam o desenvolvimento de conceitos de forma clara, estabelecem prioridades, desenvolvem

definições operacionais, melhorando o planejamento final da pesquisa. Os autores destacam que esse tipo de estudo é indicado quando a área de investigação é nova, exigindo que o pesquisador explore o problema enfrentado pelo administrador.

Portanto, explorar a estratégia de CRM, visando a facilitar o planejamento, a implementação e o acompanhamento do CRM, justifica elaborar uma pesquisa exploratória. Contudo, deve-se enfatizar que este trabalho adota uma abordagem qualitativa.

### **4.3 - Procedimentos da Pesquisa**

A partir da definição do caráter exploratório e da abordagem qualitativa, será primordial esclarecer os procedimentos necessários para execução desta pesquisa.

Segundo Gil (2002), para analisar os fatos do ponto de vista científico, confrontando a teoria com a realidade, será necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa, representando uma estratégia de pesquisa. Nesse sentido, Oliveira (2006) observa a classificação da pesquisa quanto aos meios. Ou seja, a autora identifica diferentes estratégias ou procedimentos que poderão ser utilizados para viabilizar o alcance dos objetivos da pesquisa.

Conforme visto anteriormente, esta pesquisa pretende realizar uma pesquisa de campo, fundamentada na pesquisa bibliográfica que representa o ponto de partida deste trabalho. Para Oliveira (2006), a pesquisa bibliográfica é o primeiro passo de qualquer pesquisa científica, procurando explicar um problema a partir de referências já publicadas. Desse modo, Gil (2002) observa que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos. Sua principal vantagem é a possibilidade de investigar uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Em relação à pesquisa de campo, Oliveira (2006) afirma que essa pesquisa é realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno. Nesse sentido, Neves (1999) propõe uma pesquisa de campo com especialistas, pesquisadores e agentes de empresas da área de estudo, visando a submeter o modelo proposto (seqüência de etapas) à avaliação, à crítica, às sugestões e ao melhor detalhamento das etapas que compõem sua proposta.

A partir desses comentários, enfatiza-se que esta pesquisa assume como procedimento inicial a pesquisa bibliográfica proposta nos capítulos 2 e 3. Nesse caso, a primeira parte da revisão apresenta a concepção, os tipos, a infra-estrutura tecnológica, os obstáculos, as condições propícias e os benefícios da estratégia de CRM. Em seguida, a revisão apresenta

alguns modelos de planejamento, implementação e monitoramento do CRM, propostos pela literatura.

Paralelamente à pesquisa bibliográfica, no ano de 2005, iniciou-se uma pesquisa preliminar de campo junto a empresas fornecedoras de aplicativos de CRM, visando a acompanhar esse mercado e, sobretudo, buscando viabilizar o procedimento seguinte que também envolverá uma pesquisa de campo. Desse modo, procurou-se desenvolver um relacionamento com o mercado de CRM para assegurar o envolvimento de especialistas e usuários na segunda etapa da pesquisa de campo.

Dessa forma, as primeiras visitas ao campo envolveram fornecedores de CRM e clientes dessas empresas. Em seguida, buscou-se inserir alguns desses fornecedores de CRM no ambiente acadêmico, incluindo esse elemento no planejamento e na participação de aulas ministradas sobre CRM, em cursos de graduação e pós-graduação, realizados em instituições do interior de São Paulo. Nota-se que esses procedimentos junto ao campo agregaram conhecimento aos estudos bibliográficos, visto que essas ações ocorrem em conjunto, possibilitando confrontar a teoria com a realidade.

Em seguida, para a segunda parte da pesquisa de campo, elaborou-se um protótipo do modelo (conjunto de etapas seqüenciais) para planejar, implementar e acompanhar o CRM, baseado na revisão bibliográfica e nas contribuições da pesquisadora, submetendo esse protótipo à avaliação, críticas e sugestões dos especialistas e usuários da estratégia de CRM.

Nesse sentido, conforme Cooper e Schindler (2003), o termo modelo é usado nos diversos campos da administração e disciplinas relacionadas, embora com algumas divergências quanto à sua definição. Para os autores, esse fato ocorre, pois existem diversas funções, estruturas e tipos de modelo. Eles observam que grande parte das definições confirma que modelos representam fenômenos, utilizando uma analogia.

Segundo os autores, um modelo representa um sistema construído para estudar algum aspecto daquele sistema ou o sistema como um todo. Para eles, modelo é diferente da teoria, visto que a função da teoria é a explicação, enquanto o papel do modelo é a representação. Sendo assim, esses autores resumem a definição de modelo:

Um modelo não é uma explicação; é apenas a estrutura e/ou função de um segundo objeto ou processo. Um modelo é resultado de pegar a estrutura ou função de um objeto ou processo e usar isso como um modelo para o segundo. Quando a substância seja física ou conceitual, do segundo objeto ou processo for projetada no primeiro, foi construído um modelo (HAWES apud COOPER E SCHINDLER, 2003, p.60).

Mais adiante, Cooper e Schindler (2003) afirmam que os modelos podem ser usados para fins aplicados ou altamente teóricos. Nesse caso, eles ressaltam a familiaridade dos modelos sequenciais de serviços, observando que alguns modelos são tentativas para resolver necessidades práticas imediatas. Para os autores, as três principais funções da criação de modelos são a descrição, a explicação e a simulação. Eles observam que essas funções são adequadas para a pesquisa aplicada ou a construção da teoria.

Após a realização da pesquisa de campo, foi proposto o modelo final que está apresentado no próximo capítulo (5) deste trabalho, visando à defesa da tese. Entretanto, antes disso, é vital expor o planejamento e detalhar alguns pontos sobre a segunda fase da pesquisa de campo, pois a primeira etapa ocorreu de maneira exploratória e mais flexível (OLIVEIRA, 2006; CERVO; BERVIAN, 2002).

#### **4.4 - Planejamento da Pesquisa de Campo**

Conforme visto, nesta parte do trabalho, buscou-se planejar e detalhar os aspectos relacionados à segunda etapa da pesquisa de campo, visto que a pesquisa preliminar de campo ocorreu em paralelo à pesquisa bibliográfica de modo exploratório.

Sendo assim, será importante observar alguns pontos, tais como os critérios e meios para seleção dos participantes, fatores qualitativos ou aspectos a serem investigados, instrumento de coleta de dados, entre outros.

##### **4.4.1 Critérios e Meios para Seleção do Universo da Pesquisa de Campo**

De acordo com os comentários anteriores, em paralelo à pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se uma pesquisa preliminar de campo. Dessa forma, baseando-se nessas atividades iniciais, definiram-se os critérios e os perfis dos envolvidos na segunda etapa da pesquisa de campo, visto que os fundamentos da revisão bibliográfica e as oportunidades oriundas da pesquisa preliminar de campo proporcionaram os critérios e os meios para realizar a etapa subsequente.

Nesse caso, realizou-se a segunda etapa da pesquisa de campo, visando a expor o protótipo do modelo final à avaliação, a críticas e a sugestões de fornecedores, especialistas e usuários da estratégia de CRM. Sendo assim, nessa etapa foram considerados os seguintes fatores para a composição do grupo de participantes:

- Empresa de tecnologia de informação, fornecedora de aplicativos e serviços de CRM;

- Empresa usuária de aplicativos de CRM que apresente uma estrutura organizacional e de TI, utilizando sistemas integrados e áreas funcionais delimitadas;
- Empresa ou agentes de consultoria, prestadores de serviços para planejamento e implementação de sistemas integrados;
- Empresa ou agentes de consultoria, prestadores de serviços na área de negócio;
- Pesquisadores na área de tecnologia e sistemas;
- Pesquisadores na área de atendimento ao cliente.

A partir desses critérios estabelecidos, deve-se ressaltar que os meios para alcançar esses fatores foram factíveis, visto que a pesquisa preliminar de campo confirmou o interesse de alguns desses participantes. Inclusive, parte desses elementos dispôs sua carteira de clientes (empresas usuárias dos sistemas) como universo para selecionar a amostra do grupo de pesquisa. Ou seja, os envolvidos na pesquisa preliminar colocaram-se à disposição, estabelecendo os primeiros contatos com os próximos participantes.

Nesse sentido, vale notar que a amostra é composta por cinco empresas, definida por conveniência, conforme entendimentos iniciais quando da primeira etapa desta pesquisa, considerando-se as orientações recebidas durante o exame de qualificação desta tese. Deve-se observar que a apresentação dessas empresas encontra-se mais adiante, no item 4.4.4.

Em seguida, será pertinente apresentar o instrumento utilizado para coleta de dados e os fatores qualitativos ou aspectos investigados durante a pesquisa.

#### **4.4.2 Instrumento para Coleta de Dados**

Nesta etapa, discutem-se os instrumentos necessários para a coleta de dados. Nesse caso, a entrevista semi-estruturada com roteiro de perguntas e a exploração de artefatos físicos foram os instrumentos adotados para coleta de dados.

Dessa forma, realizaram-se entrevistas com agentes, conforme critérios estabelecidos no item 4.4.1, seguindo um roteiro de perguntas, baseando-se na revisão bibliográfica e nos questionamentos oriundos da pesquisa preliminar de campo, os quais envolvem as observações e ressalvas predefinidas.

Além disso, utilizou-se a exploração de artefatos físicos, envolvendo o estudo de algumas ferramentas de CRM fornecidas e utilizadas pelos agentes envolvidos na pesquisa. De fato, esse instrumento já foi considerado a partir da pesquisa preliminar de campo, visto que foram realizadas reuniões, envolvendo empresas fornecedoras e usuários das soluções de

CRM. Nessa ocasião, foram apresentadas ferramentas de CRM e respectivas funcionalidades. Em algumas oportunidades, foram discutidos os processos e as dificuldades enfrentadas.

Essa exploração também aconteceu durante a realização das aulas de graduação e pós-graduação sobre a estratégia de CRM, as quais foram ministradas em instituições do interior de São Paulo, conforme mencionado anteriormente. Nesse momento, foram apresentadas algumas soluções de CRM, envolvendo debates sobre o processo de planejamento e implementação dessa estratégia. Nesse caso, deve-se ressaltar o perfil dos alunos envolvidos, visto que alguns deles trabalhavam com ferramentas avançadas de CRM, fornecidas por grandes empresas de TI como, por exemplo, o *data warehouse* da Siebel Systems.

Nesse contexto, Yin (2005) observa que a exploração de um artefato físico refere-se à inclusão de um aparelho de tecnologia, uma ferramenta ou instrumento, uma obra de arte ou alguma evidência física na pesquisa. Portanto, a exploração de alguns aplicativos de CRM inseriu-se na pesquisa de campo, visando às contribuições para o alcance do objetivo geral deste trabalho.

Por outro lado, a entrevista é considerada um dos procedimentos ou técnicas mais relevantes para coleta de dados (RICHARDSON, 1999; YIN, 2005). Nesse caso, pode-se destacar a entrevista semi-estruturada ou entrevista guiada, utilizando-se um roteiro de perguntas para facilitar o processo de entendimento.

Paralelamente, Neves (1999) observa que, em alguns casos, é prudente enviar o protótipo do modelo pelo correio, buscando a preparação e o conhecimento prévio do entrevistado. Portanto, este trabalho também adotou esse procedimento.

Sendo assim, é pertinente observar que, antes da realização das entrevistas com os especialistas do mercado, foi entregue a cada participante um material impresso, contendo o protótipo do modelo, acompanhado de um conjunto de questões que guiaram a leitura e, sobretudo, objetivavam facilitar as críticas, as sugestões e as contribuições para o modelo final. Em seguida, foram agendadas reuniões com os participantes para discutir cada etapa do protótipo, possibilitando a construção do modelo final com respaldo dessas análises realizadas durante a pesquisa de campo.

Diante desse contexto, é primordial expor os fatores qualitativos ou aspectos pesquisados.

### 4.4.3 Fatores Qualitativos

Nesta etapa, tem-se como meta apresentar os aspectos investigados durante a segunda etapa da pesquisa de campo. Nesse sentido, Miglioli (2006) observa a importância da definição dos fatores qualitativos, no contexto da pesquisa com abordagem qualitativa.

Para o autor, na abordagem quantitativa os aspectos a serem investigados são denominados de variáveis, contudo no trabalho qualitativo é necessário que esses aspectos também sejam estabelecidos, embora eles sejam denominados de fatores qualitativos de análise.

De acordo com Neves (1999), após a confecção do protótipo, a realização de entrevistas com um grupo de especialistas da área de pesquisa permite a discussão sobre as questões, ou seja, sobre os aspectos qualitativos inseridos nas etapas do modelo. Nesse contexto, o autor observa os tipos de questões que devem ser consideradas, as quais foram generalizadas neste trabalho da seguinte forma:

- Quais são as suas críticas, sugestões e contribuições, considerando o modelo e os respectivos fatores-chave (processo, pessoa e tecnologia)?
- Conforme apresentado, este modelo poderia colaborar para a empresa em suas atividades relacionadas à área X?
- De maneira geral, todos os aspectos a serem pensados pela estratégia de CRM estão abordados neste modelo?
- Quais são os aspectos que a empresa costuma considerar e que não estão no modelo e precisariam ser acrescentados?
- A seqüência para realização das etapas é consistente com a realidade do CRM?
- Que alterações poderiam ser propostas?
- Com base em que fatores tais alterações são sugeridas?
- Após analisar todas as etapas, que alterações poderiam ser sugeridas, visando a melhorar sua possível aplicabilidade, em cada um dos seus itens?

Com base nesses questionamentos generalizados, a partir das questões de Neves (1999), nota-se que o roteiro de perguntas foi construído, visando a analisar as seguintes características:

- Consistência do modelo;
- Aplicabilidade do modelo.

Entretanto, foi necessário observar alguns aspectos específicos da estratégia de CRM. Nesse caso, durante as entrevistas, a discussão ressaltou os seguintes pontos, os quais são considerados os fatores qualitativos da pesquisa:

- Processos (atividades organizacionais);
- Pessoas;
- Tecnologia.

#### 4.4.4 Participantes da Pesquisa de Campo

Após discorrer sobre os aspectos metodológicos deste trabalho, caracterizando seu cunho científico, é importante identificar os componentes do grupo de empresas envolvidas na pesquisa de campo, ou seja, apresentar o universo desta respectiva pesquisa. Portanto, a discussão sobre o modelo foi desenvolvida, realizando visitas, reuniões e entrevistas, envolvendo as seguintes organizações:

**Empresa “V”:** Empresa de pequeno porte, localizada em Ribeirão Preto - SP. Esta organização é uma empresa comercial, desenvolvedora de *softwares* para a gestão do relacionamento com o cliente (CRM). A organização atua no mercado de CRM há quase 15 anos, apresentando uma carteira de clientes com, aproximadamente, 50 projetos realizados. Seus principais segmentos de clientes são: concessionárias de veículos e instituições de ensino. O interior de SP representa seu maior foco de atuação, embora tenha clientes fora do Estado de SP. Conforme o departamento de comunicação da empresa, a função principal dessa organização é comercializar os produtos por ela desenvolvidos, implantando-os e oferecendo o suporte necessário, para o funcionamento desses produtos. Sendo assim, a empresa V também oferece serviços de consultoria de negócios, auxiliando na definição, operação e gestão dos processos internos. Deve-se ressaltar que os treinamentos oferecidos são condicionais na realização dos projetos. Portanto, o desenvolvimento e a venda de seus produtos englobam os treinamentos executados, durante cada projeto. Por parte dessa empresa, participaram da pesquisa o diretor e um consultor sênior de implantação.

**Empresa “Beta”:** Empresa de pequeno porte, localizada na cidade de São Paulo - SP. A Beta é uma empresa de consultoria em CRM e desenvolvimento e confecção de *softwares* personalizados. Desse modo, a organização apresenta duas unidades de negócio distintas: a unidade de consultoria em mapeamento de processos organizacionais e, sobretudo, consultoria e implementação de CRM, sendo especialista nas ferramentas da Siebel, visto que mantém uma parceria formalizada com essa última; a unidade de desenvolvimento de aplicativos, confeccionando soluções de tecnologia personalizadas. A organização atua no



mercado de CRM há cinco anos, apresentando um portfólio com diversos projetos realizados para grandes empresas, tais como: Unilever, General Motors, Orbitall, Roche, Boehringer Ingelheim, entre outros. Nesse caso, a capital do Estado de São Paulo representa seu maior foco de atuação. Conforme o departamento de comunicação da empresa, sua missão é desenvolver soluções de tecnologia e prestar serviços em CRM, atendendo às necessidades de negócios dos seus clientes, a preços competitivos por meio das melhores práticas de negócios. Sendo assim, a Beta oferece serviços de treinamento em CRM, auxiliando na gestão dos processos internos. Por parte dessa empresa, participaram da pesquisa de campo dois diretores.

**Empresa “Alfa”** - Esta empresa é uma organização francesa e está presente em mais de 30 países, com clientes de todas as partes do mundo que representam uma ampla variedade de mercados e setores. Atua na área de consultoria, tecnologia, treinamento e *Outsourcing*. A unidade pesquisada está localizada na cidade de São Paulo - SP. A área de consultoria desta organização desenvolve diversos trabalhos, todavia tem um setor especialista em gerenciamento das relações com o cliente, desenvolvendo grandes projetos de CRM. Sendo assim, sua área de tecnologia também trabalha com grandes projetos, visto que a empresa Alfa mantém alianças estratégicas globais com as nove maiores empresas de tecnologia do mundo, facilitando a implementação da melhor tecnologia que atenda aos interesses do seu público-alvo. Desse modo, a Alfa é especialista e fornece serviços de consultoria para implementação de algumas ferramentas, tais como: Siebel, SAP e Oracle. Para esta pesquisa, foi entrevistada uma analista de sistemas sênior, especialista em projetos de CRM. Esta analista tem mais de seis anos de experiência em projetos de CRM, desenvolvendo projetos para grandes corporações, localizadas em diferentes partes do mundo.

**Empresa “Gama”**: Esta organização é uma distribuidora de veículos e autopeças. É uma empresa de médio porte, com a matriz localizada na cidade de Ribeirão Preto - SP. A Gama é uma empresa comercial, atuando no comércio de veículos, autopeças e serviços. A empresa Gama possui diferentes unidades de negócio no interior de SP, revendendo as marcas Volkswagen, Toyota e Hyundai. Em breve, será inaugurada mais uma unidade de negócio para comércio de veículos seminovos. A organização faz parte de um grupo de empresas, cujas empresas estão há 104 anos no mercado do interior de SP. Para esta pesquisa, foi entrevistada a gerente de CRM da empresa: uma profissional com ampla experiência em projetos de relacionamento com o cliente e serviços de atendimento, desenvolvidos em outras organizações. Além disso, deve-se ressaltar que essa profissional também é pesquisadora na área de atendimento ao cliente e professora universitária nessa respectiva área.

**Empresa “M”:** Empresa de pequeno porte, localizada em Ribeirão Preto - SP. Esta organização é uma empresa de consultoria, especializada em gestão por processos, planejamento estratégico e gestão estratégica de TI. A empresa M tem como principais mercados de atuação os Estados de São Paulo e Minas Gerais. Seus principais clientes estão representados pelos segmentos de operadoras de telecomunicações e indústrias de transformação. Portanto, apesar da empresa M ser uma organização de pequeno porte, ela presta serviços para grandes corporações, atuando no mercado de consultoria há dez anos, com diversos projetos realizados e em andamento. Para esta pesquisa, foram entrevistados o diretor comercial e o diretor de projetos. Nesse caso, deve-se notar que esses profissionais são também pesquisadores na área de tecnologia e sistemas e, sobretudo, professores universitários nessa área e na área de administração.

#### **4.5 - Etapas da Pesquisa**

Para realização desta pesquisa, vários passos foram necessários. Nesse caso, todas as etapas envolvidas neste estudo estão detalhadas no decorrer dos capítulos que compõem este texto. Entretanto, este item apresenta uma visão geral das etapas que constituem o trabalho.

O ponto de partida foi a revisão bibliográfica, contudo este estudo percorreu as fases mais avançadas do trabalho. Juntamente com a pesquisa bibliográfica, iniciou-se uma pesquisa preliminar de campo, envolvendo empresas fornecedoras de aplicativos CRM, a qual está abordada no capítulo que apresenta o método de pesquisa.

Nessa fase inicial, retomam-se os principais aspectos envolvidos na estratégia de CRM, objetivando-se o aprofundamento do estudo realizado durante o trabalho de mestrado da pesquisadora e, sobretudo, acompanhar o mercado de CRM para facilitar a compreensão do objeto de estudo, viabilizando-se também a execução das etapas seguintes do trabalho, as quais são esclarecidas no decorrer da pesquisa e detalhadas no capítulo do método de pesquisa.

Mais adiante, a revisão bibliográfica teve como foco a busca por modelos e/ou abordagens para planejar, implementar e monitorar o CRM. Esse aspecto está detalhado na segunda etapa da revisão bibliográfica, apresentada no capítulo 3.

Após o avanço das etapas mencionadas, foi proposto o método de pesquisa e o trabalho foi submetido ao exame de qualificação. Nesse momento, foi apresentado o texto, contemplando grande parte da revisão bibliográfica e o método de pesquisa. Esse último foi

validado pela banca de qualificação, acrescentando-se as orientações e as grandes contribuições para conclusão deste trabalho.

Posteriormente, deu-se continuidade à pesquisa bibliográfica e, paralelamente, elaborou-se o protótipo do modelo final. De posse do protótipo, realizou-se a pesquisa de campo, visando à discussão do modelo e buscando contribuições. Durante a pesquisa de campo, realizaram-se entrevistas com fornecedores de aplicativos de CRM, especialistas, consultores e usuários de CRM.

Em seguida, o modelo final foi constituído, inserindo todas as observações, críticas e sugestões da pesquisa de campo, acrescentando-se também as contribuições da autora.

Por fim, a conclusão do trabalho foi elaborada, observando-se o conhecimento adquirido durante a pesquisa, apresentando as limitações do trabalho e uma proposta de atividades futuras. A partir do texto finalizado, possibilitou-se o depósito da tese.

Após expor as grandes etapas percorridas durante o desenvolvimento desta pesquisa, será possível resumir e visualizar os principais passos para a realização do trabalho, apresentando de forma sintética os resultados obtidos em cada etapa, na representação da figura 2.

<p><b>1 – Início da revisão bibliográfica e pesquisa preliminar de campo:</b> identificação do problema de pesquisa e objetivo geral. Os primeiros <i>insights</i> sobre o método de pesquisa.</p>		
<p><b>2 – Revisão bibliográfica sobre os aspectos gerais do CRM:</b> base teórica e fundamentação sobre a concepção e práticas do CRM.</p>	<p><b>4 – Proposta do método de pesquisa:</b> fundamentação do método de pesquisa.</p>	<p><b>3 – Revisão bibliográfica sobre os modelos e abordagens sobre o planejamento, implementação e acompanhamento do CRM:</b> base teórica para propor o modelo híbrido (o protótipo).</p>
	<p><b>5 – Exame de qualificação:</b> aprovação do método e orientações para a tese.</p>	
	<p><b>6 – Elaboração do protótipo:</b> base para a pesquisa de campo e para a construção do modelo final.</p>	
	<p><b>7 – Pesquisa de campo:</b> contribuições para a elaboração do modelo final.</p>	
	<p><b>8 – Construção do modelo final:</b> o modelo para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM.</p>	
<p><b>9 – Conclusão:</b> apresentação das principais conclusões sobre os conhecimentos adquiridos durante a pesquisa e as considerações sobre o resultado alcançado. Proposta de atividades futuras, observando-se as limitações do trabalho.</p>		
<p><b>10 – Depósito da tese:</b> defesa.</p>		

**Figura 2:** Etapas da pesquisa e resultados obtidos. Fonte: autora.

## **CAPÍTULO 5 - O MODELO PARA PLANEJAR, IMPLEMENTAR E ACOMPANHAR A ESTRATÉGIA DE CRM**

### **5.1 - Introdução**

Elaborada a revisão bibliográfica sobre a concepção e as práticas do CRM, envolvendo a parte conceitual, a infra-estrutura de tecnologia, as dificuldades e as condições propícias (capítulo 2), em seguida, efetuou-se a revisão da literatura sobre modelos e abordagens, considerando-se o planejamento, a implementação e o acompanhamento da estratégia de CRM (capítulo 3).

A partir dos modelos disponíveis na literatura (BOSE, 2002; CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004; SIN; TSE; YIM, 2005; XU; WALTON, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA et al., 2007) e, sobretudo, compatíveis com a proposta deste trabalho, verifica-se a contribuição particular de cada modelo para o objetivo geral desta pesquisa, percebendo-se que essas abordagens são complementares. Contudo, observa-se que, individualmente, nenhuma abordagem contempla, na íntegra, o propósito de planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM, apresentando etapas sequenciais que atinjam esse propósito.

Dessa forma, estabelece-se a possibilidade de elaboração de um modelo para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM, organizando-se os passos ou etapas sequenciais úteis para que as organizações adotem o CRM, de maneira eficaz.

Essa seqüência fundamenta-se nos sete modelos já apresentados, nas contribuições da autora e, particularmente, nas contribuições resultantes da pesquisa de campo, envolvendo especialistas do assunto.

Após a análise da referida literatura, foi desenvolvido o protótipo do modelo e realizou-se a pesquisa de campo. As contribuições dos especialistas, consideradas pertinentes, foram incorporadas ao modelo final, apresentado mais adiante. Entretanto, vale ressaltar que a metodologia utilizada está detalhada no capítulo 4 sobre o método de pesquisa.

Por outro lado, será pertinente destacar as principais contribuições dos entrevistados e as observações realizadas, durante a pesquisa de campo, discutindo o protótipo do modelo final.

## **5.2 - Contribuições da Pesquisa de Campo para o Desenvolvimento do Modelo**

Conforme mencionado, este item do trabalho apresenta as principais contribuições dos entrevistados e as observações oriundas da coleta de dados, por ocasião da pesquisa de campo. Deve-se notar a importância dessas informações, visto que esse conhecimento enfatiza o caráter exploratório deste trabalho (COOPER; SCHINDLER, 2003; OLIVEIRA, 2004).

Entretanto, faz-se necessário ressaltar que serão colocados os principais pontos, pois todas as contribuições foram inseridas no modelo final, apresentado na sequência. Todavia, para efeito estrutural do texto, serão apresentados os comentários gerais e, em seguida, as contribuições específicas de cada empresa.

### **5.2.1 Considerações Gerais**

Inicialmente, serão observados os aspectos gerais apontados pelo grupo. Desse modo, deve-se notar que, de forma unânime, a consistência e aplicabilidade do modelo foram confirmadas pelos participantes. De fato, os entrevistados afirmaram que o modelo representa um manual completo, visto que contempla todos os passos necessários para o planejamento, a implementação e o acompanhamento da estratégia de CRM. Nesse sentido, eles observaram que o modelo apresenta uma lógica sequencial que se aproxima, demasiadamente, da realidade de uma implantação estratégica. Entretanto, eles enfatizaram que não conheciam um material completo, apresentando os detalhes de forma sistematizada, percebendo-se o cunho científico do trabalho, a consistência dos fundamentos e, principalmente, a sua aplicabilidade no ambiente organizacional.

Nesse caso, os conjuntos de questionamentos e os relatórios resultantes foram destacados, enfatizando a importância e a pertinência das perguntas e, sobretudo, a eficácia da identificação dos resultados, por meio da elaboração dos relatórios sugeridos pelo modelo. Sendo assim, as três grandes fases foram consideradas coerentes, afirmando a relevância de cada etapa.

A oportunidade de aprendizado, por meio da leitura do protótipo, foi mencionada pelos participantes, ratificando-se o nível de detalhamento das questões propostas e, particularmente, a transparência dos resultados encontrados nos relatórios específicos de cada etapa.

Por diversas vezes, os especialistas reforçaram que alguns passos representam a exigência real que eles conhecem sobre a estratégia de CRM, todavia essas etapas foram apresentadas de forma sistematizada, sendo o modelo proposto considerado um método. Ou seja, grande parte das etapas eles dominavam, embora algumas fossem realizadas de forma

empírica, sem um procedimento traçado. De modo geral, a fase do acompanhamento foi observada como inédita, visto que sua necessidade era reconhecida, mas sua efetivação era desconhecida ou apresentava uma visão limitada.

Nesse sentido, deve-se notar que a fase do acompanhamento foi fundamentada numa pesquisa recente de Mendoza et al. (2007). Entretanto, essa publicação tem seu foco no monitoramento do CRM, abordando, implicitamente, as fases do planejamento e da implementação. Portanto, faz-se coerente a inovação do modelo destacada pelo grupo, comentando sobre a imaturidade do mercado de CRM e a carência de trabalhos acadêmicos, demandados pelo respectivo mercado.

Além dessas considerações iniciais, foi confirmada a relevância dos três fatores-chave (processo, pessoa e tecnologia) adotados pelo modelo. Não foram exigidas alterações, apenas contribuições para o modelo. Por outro lado, existiram alguns questionamentos, os quais foram discutidos durante as entrevistas, concluindo-se que alguns pontos poderiam ser escritos de maneira mais clara ao leitor, sem justificar alterações nas etapas, somente esclarecimentos ou acréscimos. Nota-se que esses casos serão pontuados nas observações específicas de cada empresa.

Portanto, nenhum aspecto foi indicado como sendo incoerente, necessitando ser excluído do modelo. Ao contrário, o modelo foi considerado coerente e consistente, apresentando profundidade no detalhamento das etapas. Para a empresa V, o modelo na sua íntegra é digno da realidade das grandes corporações, visto que o nível de detalhes é compatível com esse contexto. Entretanto, as adaptações necessárias, apontadas no decorrer das etapas do modelo, confirmam sua aplicabilidade no cenário da organização de menor porte.

### **5.2.2 Contribuições Específicas**

Em seguida, serão observados alguns aspectos pontuais abordados, de forma específica, pelos participantes, durante as entrevistas. Sendo assim, os entrevistados da empresa V sugeriram o detalhamento do *help desk*, o qual foi aceito, dividindo-se em *help desk* de tecnologia e *help desk* estratégico. Esse aspecto foi inserido e encontra-se detalhado no modelo final. O diretor dessa organização também observou a possibilidade de simulação dos aplicativos, durante a fase de implementação, alegando que facilita o comprometimento organizacional com o projeto de CRM. Embora esse ponto também seja considerado um fator comercial relevante, após a análise sobre essa simulação, considerou-se válido o benefício e

esse procedimento foi inserido na etapa da implantação das ferramentas, na fase de implementação.

Os participantes da empresa Alfa e da empresa Beta observaram a necessidade de ressaltar a implementação por etapas, obedecendo à ordem dos tipos de CRM: operacional, analítico e colaborativo. Além disso, os diretores da Beta questionaram o caráter qualitativo de alguns indicadores para monitorar a estratégia do CRM. Contudo, o questionamento foi relativo à dificuldade operacional de parametrizar os indicadores, dentro de cada ambiente organizacional.

Nesse caso, essa dificuldade foi apontada como inerente ao CRM. Por outro lado, eles observaram que um grande diferencial competitivo no mercado de CRM seria trabalhar o comportamento do cliente de forma não estática, abordando a importância do conhecimento de psicologia, no contexto do CRM. Todavia, não indicaram como poderiam ser incorporadas essas últimas observações.

Por fim, a necessidade de mensurar o retorno sobre os investimentos (ROI - *return on investment*) foi mencionada pela empresa Beta, observando que o aumento do faturamento, a produtividade dos empregados, o crescimento da satisfação dos clientes e o aumento da retenção dos clientes são índices que podem mensurar esse retorno. Dessa forma, nota-se que alguns desses índices constam no conjunto de métricas proposto pelo modelo.

Em relação às contribuições da empresa Gama, a gerente de CRM iniciou suas considerações, questionando a ordem das etapas, na fase do planejamento. A princípio, ela sugeriu que a análise organizacional fosse realizada antes da definição da equipe, alegando que essa análise facilitaria a seleção da equipe. Entretanto, durante essa discussão, percebeu-se que, na etapa da definição da equipe, fica estabelecida a possibilidade de alterações e inserções na equipe, no decorrer do projeto de CRM, conforme as necessidades e, sobretudo, segundo a previsão de ampliação do grupo, já apontada no relatório dessa respectiva etapa.

Em seguida, observou-se que a análise da organização deverá envolver mais de um membro, algo que justifica definir a equipe inicial, antes de realizar essa análise organizacional. Por outro lado, a definição da equipe e a análise do ambiente podem acontecer de forma dinâmica. Ou seja, determina-se a equipe inicial, começando o processo de análise organizacional na seqüência. Mas o início de uma etapa não significa, necessariamente, o fechamento da anterior.

Além disso, na primeira etapa (identificação da necessidade) é feita uma análise preliminar do ambiente que fornece subsídio para a definição da equipe e auxilia na



identificação da necessidade do CRM. Sendo assim, percebeu-se que não era justificável a inversão da ordem dessas etapas.

Essa mesma consideração foi feita sobre a análise dos fornecedores e a definição dos objetivos. Inicialmente, foi sugerida a inversão da ordem dessas respectivas etapas. Contudo, após questionar o conhecimento empresarial sobre a TI, envolvida no CRM, ficou claro que a análise preliminar dos fornecedores auxilia delinear os objetivos da estratégia de CRM. Além disso, a escolha das ferramentas só acontecerá na fase da implementação, sem interferir nos objetivos já definidos e, particularmente, sem submeter os processos de negócios às condições da TI. Portanto, concluiu-se que essa inversão não era pertinente, visto que conhecer as possíveis funções dos aplicativos de CRM também poderá auxiliar no estabelecimento de alguns objetivos específicos do CRM.

Após solucionar os questionamentos expostos, a gerente de CRM da empresa Gama ressaltou a importância das questões propostas, na análise dos recursos humanos, observando a relevância da coerência entre os sistemas de avaliação e recompensas e a estratégia de CRM, proposta pelo modelo e destacada nesta etapa, durante a análise dos recursos humanos. Para a entrevistada, esse aspecto é fundamental no contexto do CRM.

Mais adiante, foi observada a seqüência dos questionamentos propostos na etapa do treinamento de pessoas, comentando que, inicialmente, essa ordem indica a prioridade dos treinamentos relativos aos *softwares*. Todavia, no decorrer das questões, fica esclarecida a diversidade das necessidades organizacionais identificadas. Portanto, a gerência da empresa Gama afirmou que essa observação não exige considerações.

Por último, a partir da experiência dessa especialista, foi sugerida a elaboração de uma tabela, pontuando as variáveis analisadas na escolha dos fornecedores. Essa contribuição foi inserida no modelo final, nessa respectiva etapa.

A partir desse ponto, serão observadas as considerações e as contribuições da empresa de M. Inicialmente, o diretor comercial e o diretor de projetos questionaram a ordem entre as etapas da definição de objetivos e as análises (organizacional e fornecedores), comentando a possibilidade de estabelecer os objetivos estratégicos antes dessas análises. Contudo, durante a discussão sobre essa possibilidade, foram debatidos os mesmos aspectos já mencionados, no relato da empresa Gama.

Desse modo, concordou-se que as análises podem ser utilizadas como ferramentas organizacionais, auxiliando na definição dos objetivos. Entretanto, percebeu-se que, provavelmente, a discussão sobre os objetivos estratégicos inicia nas primeiras etapas da estratégia, mas a elaboração do conjunto de objetivo deverá ser formalizada após as análises,

pois essas últimas proporcionam informações pertinentes para as decisões sobre os objetivos específicos da estratégia de CRM. Nesse caso, manteve-se a ordem inicial das etapas.

De forma similar, o diretor comercial da empresa M discutiu sobre a segunda parte dos questionamentos propostos na etapa da identificação da necessidade do CRM, investigando as condições preliminares da organização. Todavia, observou-se essa investigação inicial como sendo um facilitador para os processos das análises posteriores, um subsídio inicial para a definição da equipe na etapa seguinte e, sobretudo, um auxílio na ratificação da necessidade do CRM. Portanto, essa consideração não apresentou grande repercussão, visto que os fundamentos foram acordados.

Em seguida, foram feitas contribuições importantes, as quais foram incorporadas ao modelo. Nesse sentido, foi sugerido o acréscimo de algumas questões que foram aceitas, tais como: Qual o nível de integração dos processos? Existe a preocupação quanto à padronização das informações?(etapa da análise dos processos); Existem indicadores de desempenho dos processos? Quais são esses indicadores?(etapa do mapeamento dos processos). Para essas questões, também foram apontados os resultados nos respectivos relatórios.

Segundo o diretor comercial da empresa M, o modelo pode ser considerado um método de trabalho que possibilita as empresas de consultoria executar um trabalho com excelência, utilizando o conhecimento de consultores iniciantes, coordenados por um consultor sênior. Na visão do diretor de projetos da empresa M, este modelo pode ser comparado ao renomado PDCA, considerando um “pano de fundo” desse último. Nesse sentido, ele ressaltou a didática do modelo.

Por outro lado, o diretor de projetos da empresa M enfatizou a importância de esclarecer, nas etapas 3 e 7, que as análises dos processos e respectivos mapeamentos devem priorizar os processos críticos para a tomada de decisão e, sobretudo, que atinjam o cliente. Nesse caso, deve-se observar que esses processos podem estar no *front-office* ou *back-office*. De fato, as especificidades do negócio e as necessidades dos clientes determinam os processos críticos que deverão ser analisados e mapeados com prioridade. Esses aspectos já eram reconhecidos pelo modelo e foram enfatizados nas questões das etapas 3 e 7.

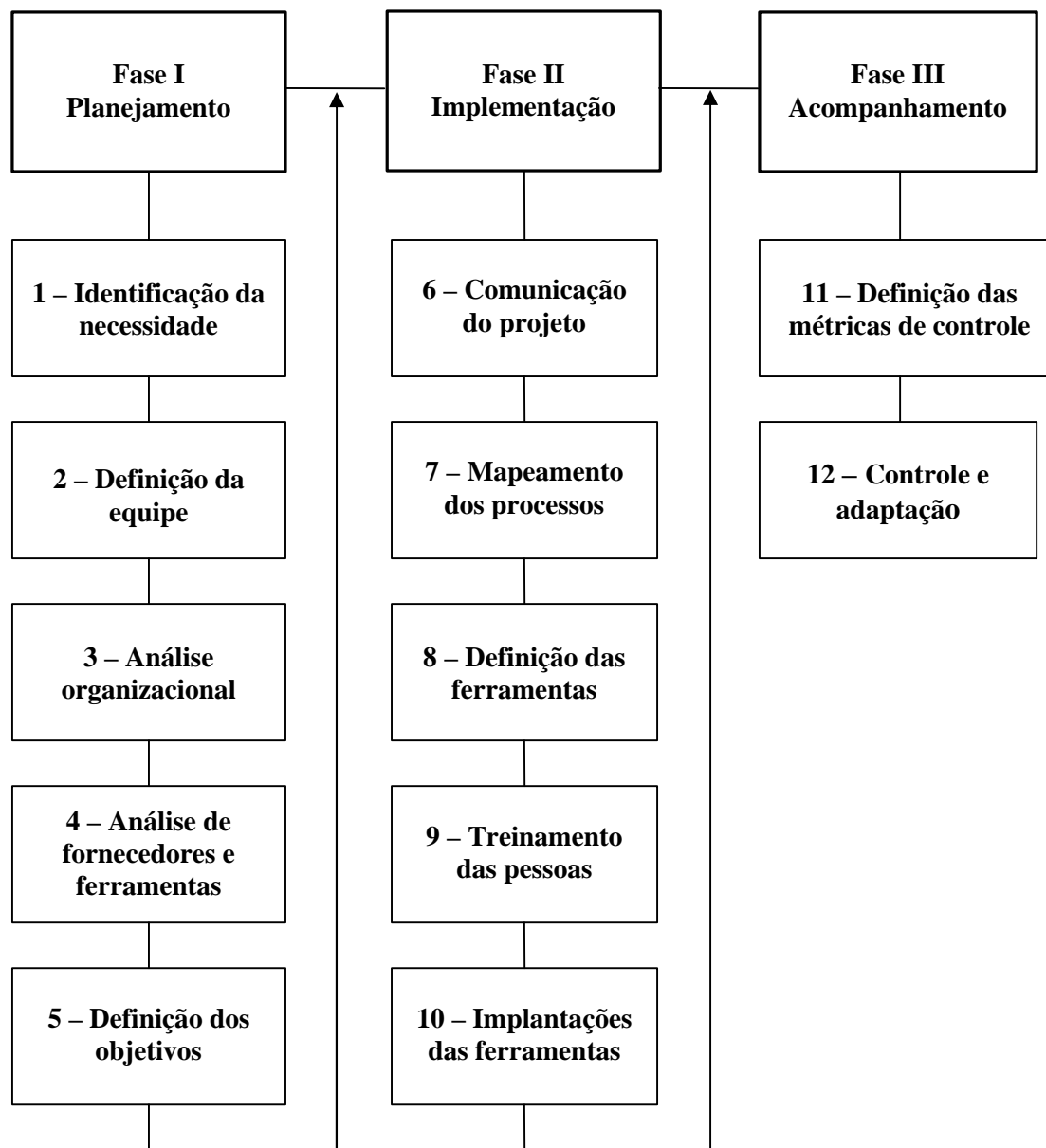
A partir da exposição das principais considerações e, em seguida, das importantes contribuições advindas da pesquisa de campo, o próximo item deste trabalho apresenta o modelo final detalhado.

### 5.3 - O Modelo Detalhado

A partir desse ponto, esquematiza-se o conjunto de etapas que compõem o modelo final. De fato, essa seqüência de passos ou etapas está dividida em três grandes fases: o planejamento, a implementação e o acompanhamento. Portanto, a seguir apresentam-se todas as etapas inseridas no modelo final:

1. Identificação da necessidade
2. Definição da equipe
3. Análise organizacional
4. Análise de fornecedores e ferramentas
5. Definição dos objetivos
6. Comunicação do projeto
7. Mapeamento dos processos
8. Definição das ferramentas
9. Treinamento das pessoas
10. Implantação das ferramentas
11. Definição das métricas de controle
12. Controle e adaptação

Em seguida, será útil apresentar o modelo final em forma de fluxo (figura 3), contemplando-se as três grandes fases e as respectivas etapas:



**Figura 3:** O modelo para planejar, implementar e acompanhar o CRM. Fonte: autora.

### 5.3.1 Fase I - Planejamento

Partindo-se do princípio que o CRM é uma estratégia de negócio, exigindo da alta administração a responsabilidade inicial (MENDOZA et al., 2007), pode-se afirmar a pertinência da fase do planejamento como sendo a primeira grande fase para a adoção da estratégia de CRM.

Portanto, essa primeira fase visa a realizar os requisitos iniciais para a implantação do CRM: identificar a necessidade dessa adoção, definir responsáveis pelo projeto, analisar o contexto organizacional e o cenário mercadológico e, sobretudo, estabelecer os objetivos a serem alcançados pela estratégia. De maneiras distintas e com ênfases diferentes, esses requisitos estão ressaltados nas abordagens de Bose (2002), Chen e Popovich (2003), Barretto (2004), Sigala (2005) e Sin, Tse e Yim (2005).

Nenhuma das etapas (1, 2, 3, 4 e 5) inseridas na fase do planejamento deve ser omitida, todavia algumas podem acontecer paralelamente.

### **5.3.1.1 Etapa 1 - Identificação da Necessidade**

Identificar a necessidade e a justificativa para adotar o CRM como estratégia empresarial representa o primeiro passo do conjunto de etapas sequenciais que formam o modelo proposto. De fato, o objetivo desta etapa é verificar a necessidade de um relacionamento personalizado com o cliente, observando os benefícios da gerência desse relacionamento para as partes envolvidas. Portanto, o resultado dessa etapa representa a razão para a estratégia de CRM ser adotada por uma empresa.

Nesse caso, deve-se observar que, normalmente, uma necessidade organizacional significa uma carência ou dificuldade para entregar sua oferta ao seu mercado de atuação. Todavia, uma necessidade também pode ser oriunda de uma oportunidade de mercado. Ou seja, algo que precisa ser executado para não perder novas oportunidades de mercado.

Dessa forma, algumas perguntas devem ser respondidas para a identificação dessa necessidade, tais como:

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

Em seguida, observa-se que a empresa deve estar preparada para implantar a infraestrutura do CRM exigida pelo marketing *1to1*. Sendo assim, uma análise preliminar poderá

ser feita, verificando-se as condições da organização que pretende gerenciar o relacionamento personalizado com o cliente, por meio da estratégia de CRM. Nessa fase, as condições propícias e os obstáculos para a implantação também podem ser identificados. Desse modo, alguns questionamentos são vitais:

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

Para realizar esta primeira etapa, a organização deve formalizar, por meio de relatórios, as respostas dos questionamentos aqui propostos. Nota-se que essas questões podem e devem ser adaptadas ao contexto organizacional. Também, deve-se observar que, de um modo geral, essas são questões já conhecidas e discutidas entre a alta gerência e o nível tático. Contudo, nem sempre estão documentadas e, principalmente, não são aspectos trabalhados com eficácia pela organização.

Sendo assim, esse relatório proposto deverá apresentar os seguintes aspectos:

- Perfil inicial do público-alvo e respectivo ciclo de compra;
- Necessidades de relacionamento personalizado;
- Unidades de negócio;
- A organização do departamento de TI;
- A capacitação das pessoas que ocupam cargo de comando;
- Os aspectos gerais da cultura organizacional;
- A existência ou ausência do conhecimento sobre a concepção do CRM;
- As principais críticas ou observações sobre os processos organizacionais;
- A verba inicial para o investimento na estratégia de CRM.

Portanto, a identificação da necessidade do CRM é o ponto de partida e, em seguida, verificar as condições básicas da empresa para adoção da estratégia é um requisito inicial. Dessa forma, no final desta etapa, a alta gerência deverá entender as razões para adotar o CRM, conhecendo as condições preliminares da empresa em relação ao CRM.

### 5.3.1.2 Etapa 2 - Definição da Equipe

Conforme visto, a etapa anterior apresentou como objetivo identificar a necessidade do CRM e efetuar uma análise preliminar das condições organizacionais para adoção dessa estratégia. Além disso, observou-se que, inicialmente, a responsabilidade do CRM é depositada na alta gerência. Desse modo, o conhecimento inicial concentra-se no nível estratégico da empresa.

Entretanto, para concretizar a estratégia de CRM, o envolvimento organizacional é uma exigência, visto que os diversos processos organizacionais serão atingidos e muitos recursos serão necessários (BOSE, 2002; CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004; SIN; TSE; YIM, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA et al., 2007).

Portanto, será necessário definir uma equipe para prosseguir com o projeto e, sobretudo, o grupo deverá ser composto por pessoas de diferentes áreas da organização (SIN; TSE; YIM, 2005; MENDOZA et al., 2007).

Dessa forma, o objetivo desta etapa é definir a equipe responsável pela estratégia de CRM. Contudo, deve-se notar que cada contexto organizacional influenciará na composição desse grupo, conforme sua realidade.

Por outro lado, é importante observar que o CRM poderá ser implementado por etapas (BOSE, 2002). Desse modo, a definição da equipe, efetuada nesta etapa, poderá sofrer variações em função da realidade organizacional e, em seguida, em função do desenvolvimento do projeto. Todavia, para realizar o objetivo dessa etapa, propõem-se os seguintes questionamentos:

- Quais são as áreas da empresas que poderão estar envolvidas nas próximas ações?
- Existe uma área ou setor condicional para o projeto?
- Existe algum aspecto crítico para iniciar o projeto?
- Existem membros da organização com experiência anterior com CRM?
- Além do conhecimento da alta gerência, existem setores que possuem domínio de conteúdo fundamental para os próximos passos?
- Como está organizada a estrutura organizacional (organogramas) para o desempenho das funções?
- De modo geral, como acontece a comunicação interna?
- Qual a área ou componente que terá a direção do projeto?

- Quais aspectos da etapa anterior devem ser destacados nesta fase? Ou seja, as razões para adoção do CRM estão sendo consideradas na definição da equipe?
- As condições básicas da organização, identificadas na fase anterior, estão sendo consideradas na formação da equipe?

A partir desses questionamentos propostos, um relatório deverá ser elaborado, resumindo os aspectos gerais sobre a equipe do projeto. Nota-se, que para executar essa tarefa, o comando será da alta gerência, mas o nível tático poderá ter participação significativa nessa execução. Ao final desse relatório, os seguintes aspectos estarão definidos:

- Tamanho inicial da equipe;
- Membros e setores envolvidos;
- Direção do grupo ou para quem será o reporte final. Ou seja, o gerente ou diretor do projeto de CRM;
- Área(s) que iniciará (ão) o projeto;
- Necessidade ou oportunidade que será analisada, em maiores detalhes, na próxima etapa;
- Condições organizacionais que serão analisadas, em maiores detalhes, na próxima etapa;
- Possíveis e/ou futuros integrantes da equipe;
- Possibilidade de integrantes externos.

Ao concluir esta etapa, a empresa determina a equipe responsável pela continuidade do projeto, observando-se a possibilidade de futuras integrações ao grupo. Os aspectos organizacionais mais críticos ficam esclarecidos, visto que foram condicionais para a formação do grupo.

Por fim, deve-se observar que os pontos estabelecidos, para a definição da equipe do projeto, poderão sofrer variações em função da realidade organizacional. Entretanto, o grupo deverá ser multifuncional e integrado, fundamentado nas primeiras necessidades e condições organizacionais identificadas.

### **5.3.1.3 Etapa 3 - Análise Organizacional**

Definida a equipe do projeto, considerando as razões para implementar o CRM e, particularmente, as condições preliminares da organização, a terceira etapa tem como objetivo elaborar uma análise profunda do contexto empresarial. Embora, de formas distintas, a importância dessa análise está inserida nos modelos propostos por: Bose (2002), Chen e



Popovich (2003), Barretto (2004), Sin, Tse e Yim (2005), Xu e Walton (2005), Sigala (2005) e Mendoza et al.(2007).

Para planejar essa análise, serão considerados os três aspectos vitais que compõem todo e qualquer projeto de CRM: processo, tecnologia e pessoas (BOSE, 2002; CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004; SIN; TSE; YIM, 2005; XU; WALTON, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA et al., 2007).

Entretanto, apesar do foco desta etapa ser o ambiente organizacional, deve-se notar a importância do foco no cliente-chave como premissa do CRM (SIN; TSE; YIM, 2005). Portanto, as análises relativas aos processos, tecnologia e pessoas consideram o vínculo desses três aspectos com o cliente.

#### **A) Análise dos processos**

Para esta parte da análise, o objetivo será identificar os principais processos organizacionais que, direta ou indiretamente, atingem o cliente. Conforme visto, nesse sentido, Mendoza et al. (2007) notam a diversidade dos processos organizacionais, em função do tipo de negócio. Eles consideram os processos de marketing, vendas e serviços como sendo os principais para a interatividade com os clientes, mas ressaltam que esses não são os únicos processos que o cliente está envolvido.

Por outro lado, Bose (2002) enfatiza a exigência de uma análise profunda dos processos de negócio no contexto do CRM. Desse modo, para elaboração da análise dos processos organizacionais, propõe-se a seguinte estrutura de questionamentos:

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

- Os processos organizacionais entregam essas ofertas, suprindo as especificidades do mercado?
- Qual é o nível de integração dos processos?
- Identifica-se a ausência de processos? Quais processos?
- Existe padronização entre os processos identificados?
- Existe a preocupação quanto à padronização das informações?

Essas questões visam a identificar os principais processos organizacionais, objetivando esclarecer seus respectivos impactos no relacionamento com o cliente. Ao final dessa análise, a equipe do projeto deverá elaborar um relatório que servirá de norte para a etapa 7 (mapeamento dos processos). Desse modo, o conteúdo desse relatório deverá apresentar:

- Os processos organizacionais, identificando os processos mais importantes para a tomada de decisão;
- A classificação de cada processo (*front office* e *back office*);
- O responsável por cada processo (função ou cargo);
- Sistemas utilizados para gestão de cada processo;
- Os canais de comunicação (pontos de contatos com o cliente) utilizados;
- As principais especificidades do mercado;
- Os produtos e serviços da organização;
- Os processos específicos que envolvem cada produto e serviço da organização;
- Os processos organizacionais ausentes;
- O nível de integração existente entre os processos;
- A existência ou ausência de padronização dos processos;
- A existência ou ausência de padronização das informações;
- Possíveis impactos no relacionamento com o cliente.

Entretanto, deve-se observar que os questionamentos propostos e seus resultados analíticos poderão sofrer variações em função da realidade empresarial. Contudo, essa análise deverá ser efetuada independente do contexto organizacional, apenas a amplitude e/ou o escopo poderão ser distintos. Ou seja, o porte da empresa ou a complexidade do negócio implicará em adaptações.

### **B) Análise dos recursos humanos**

Os processos e a tecnologia representam aspectos primordiais inseridos no ambiente do CRM, contudo os indivíduos são os responsáveis pela construção do relacionamento com os clientes (CHEN; POPOVICH, 2003; SIN; TSE; YIM, 2005). Portanto, nesta parte da

análise, o objetivo será identificar o perfil dos recursos humanos, observando as necessidades e características da equipe. Desse modo, a cultura organizacional será conseqüentemente investigada. Ou seja, esta etapa visa a analisar os recursos humanos no contexto do CRM.

Nesse sentido, ressaltam-se diversos aspectos que causam impacto na estratégia do CRM: habilidades, motivação e autonomia da equipe, sistemas de recompensas, comunicação interna, entre outros (SIGALA, 2005). Por fim, Bose (2002) enfatiza o treinamento exigido para os diversos níveis gerenciais.

Para estruturar esta análise, propõem-se os seguintes questionamentos:

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

A partir dessa investigação, um relatório deverá ser construído, apresentando um resumo geral sobre as principais características e necessidades dos recursos humanos. Desse modo, os seguintes pontos deverão estar identificados nesse relatório:

- Número de pessoas e respectivas competências;
- Existência ou ausência do comprometimento da equipe em relação ao cliente;
- Informações compartilhadas e mudanças ocorridas;
- Ações que incentivam essa cultura;
- Ações de comunicação interna;
- Suportes oferecidos pelo alto escalão;
- Treinamentos oferecidos e respectivos resultados;
- Planejamentos realizados;
- Existência ou ausência de planos de carreiras;
- Sistemas de avaliação e recompensas existentes, identificando os respectivos parâmetros e métricas.

Conforme visto nas etapas anteriores, a estrutura da análise poderá ser alterada de acordo com a realidade organizacional. Inclusive, as identificações dos aspectos presentes ou ausentes são conseqüências desse contexto. Todavia, a análise sobre os recursos humanos e respectiva cultura organizacional não poderá ser suprimida no modelo proposto, visto que servirá de subsídio para as etapas seguintes.

### **C) Análise da tecnologia**

A tecnologia é um aspecto condicional para viabilizar a estratégia de CRM no ambiente organizacional. Entretanto, é vital que a responsabilidade absoluta sobre os resultados dessa estratégia não seja atribuída à infra-estrutura tecnológica envolvida (BOSE, 2002; CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004; SIN; TSE; YIM, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA et al., 2007).

Por outro lado, é necessário observar que, geralmente, as organizações já possuem uma infra-estrutura tecnológica anterior ao CRM e, particularmente, a integração entre essas tecnologias é um ponto crucial no contexto do CRM (BOSE, 2002; BARRETTO, 2004; MENDOZA et al., 2007).

Por último, o papel da Internet é enfatizado no escopo do CRM, analisando-se a tecnologia de informação inserida nesse ambiente (CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004; MENDOZA et al., 2007).

Portanto, o objetivo desta etapa é identificar a infra-estrutura de tecnologia de informação (TI) da organização, verificando as dificuldades e as condições propícias para o CRM, em função dessa infra-estrutura. Para realizar esta análise, são propostos os seguintes questionamentos:

- Qual é a infra-estrutura de TI (*software e hardware*) existente?
- Existe serviço de *help desk*?
- Quais são as ferramentas ou tecnologias de telecomunicação utilizadas?
- Quais são as necessidades futuras relativas à TI?
- Qual é o nível de consistência e volume das informações (qualidade e atualização do banco de dados)?
- Existe sistema de gestão integrada?
- Os processos de vendas e marketing estão inseridos no sistema de gestão integrada?
- Qual é o nível de compatibilidade entre os sistemas existentes e as possíveis ferramentas de CRM?
- Existe experiência anterior com aplicativos de CRM ou sistemas de *front office*?
- Os canais de comunicação (pontos de contato com o cliente) estão automatizados?
- Quais processos de negócio (administrativo, comunicação e distribuição) são desenvolvidos, utilizando a Internet?
- Quais serviços são oferecidos via Internet?
- Como a TI viabiliza os processos internos?
- Como a TI viabiliza os processos que envolvem partes externas (clientes, fornecedores, parceiros)?
- A TI dissemina (compartilhamento) e disponibiliza (nos pontos de contatos) as informações na organização?
- Como essas informações são coletadas, armazenadas e distribuídas?
- Como a tomada de decisão é beneficiada pela TI?
- Quais informações ou relatórios são fornecidos para a tomada de decisão?
- Quais são as ferramentas específicas utilizadas para a tomada de decisão?
- Existem serviços terceirizados para manter a infra-estrutura de tecnologia?

Após a aplicação dos questionamentos propostos, um relatório deverá ser elaborado, apresentando as características da infra-estrutura tecnológica da organização, considerando os aspectos pertinentes ao CRM. Entretanto, algumas dessas informações poderão ser mais detalhadas ou conhecidas na etapa 7 (mapeamento dos processos). Dessa forma, os seguintes aspectos deverão ser identificados:

- A estrutura de *hardwares* existente (quantidade, configurações, tipos, marcas, etc.);
- A estrutura de *softwares* existente (quantidade, número de licenças e usuários, tipos (livres, gratuito, proprietários, personalizados), marcas/ fornecedores, funções, etc.);
- A existência ou ausência do serviço de *help desk*;
- As necessidades relativas à TI (capacidade de ampliações ou melhorias);
- A existência ou ausência de um sistema de gestão integrada;
- Os processos inseridos ou geridos pelo sistema integrado;
- A tecnologia de telecomunicações utilizada;
- O nível de qualidade do banco de dados (informações precisas e atualizadas);
- A compatibilidade entre os sistemas utilizados (banco de dados unificado ou diversidade de bancos);
- A existência ou ausência de alguma experiência anterior com aplicativos de CRM;
- Os pontos de contatos (interação assistida pela TI e interação automática) e os respectivos níveis de: automatização e integração;
- Os processos realizados por meio da Internet;
- Os serviços oferecidos por meio da Internet;
- Os setores e tipos de informações compartilhadas;
- O papel da TI para realização dos processos organizacionais (nível de automatização e sistemas utilizados);
- A forma de coleta, armazenagem e utilização das informações;
- As ferramentas utilizadas para a tomada de decisão;
- Os relatórios gerados pela TI e utilizados para a tomada de decisão;
- A existência ou ausência de serviços terceirizados, envolvendo a infra-estrutura de TI.

Conforme observado nas etapas anteriores, os aspectos analisados nesta etapa também poderão sofrer alterações de acordo com o contexto da organização. Portanto, os seus resultados poderão ser mais abrangentes ou sintéticos, em função desse mesmo contexto. Contudo, esta etapa não poderá ser eliminada.

#### 5.3.1.4 Etapa 4 - Análise de Fornecedores e Ferramentas

Após a realização da análise organizacional, considerando os aspectos que causam impacto na estratégia de CRM, deverá ser realizada a análise do mercado relativa às ferramentas ou tecnologia envolvida no CRM. Para Bose (2002), avaliar as condições do mercado é uma etapa importante no planejamento da estratégia de CRM.

De fato, esta etapa representa um subsídio fundamental para a realização da etapa 8 (definição das ferramentas). Desse modo, o objetivo desta etapa é identificar os principais aplicativos de CRM oferecidos pelo mercado, observando alguns aspectos, tais como: funções ou aplicabilidade, aderência ou compatibilidade com os sistemas da organização, requisitos necessários, exigência de mão-de-obra especializada, preços, fornecedores, suporte técnico, entre outros.

Sendo assim, para realizar esta análise, é proposta a seguinte estrutura de questionamentos:

- Quais empresas, com possível acesso, fornecem aplicativos de CRM?
- Quais são as principais experiências (*know how*, clientes e casos de sucesso) dessas empresas?
- Quais as ferramentas de CRM são oferecidas pelo mercado?
- Quais são as principais funções (\*operacional, \*analítica, \*colaborativa e \*eletrônica) desses aplicativos de \*CRM?
- Quais ferramentas são compatíveis com a TI (*software e hardware*) da organização?
- Qual é o grau de aderência (a necessidade e a viabilidade de personalização dos aplicativos) com os processos de negócio?
- Quais são os requisitos necessários (TI e RH) para a utilização dos aplicativos?
- Qual é o nível de especialização exigido para os usuários?
- Qual é o suporte técnico necessário para implementação das ferramentas? Ou seja, qual o suporte necessário para a implantação da tecnologia e o treinamento das pessoas?
- Qual é o tempo estimado para implementar os aplicativos?
- Qual é o valor estimado do investimento para as respectivas ferramentas?

Para realizar essa análise do mercado, aplicando as questões acima, inicialmente, sugere-se uma pesquisa virtual sobre as principais empresas fornecedoras de CRM e respectivas ferramentas. Em seguida, propõe-se o contato pessoal com algumas empresas

fornecedoras desses aplicativos e/ou empresas de serviços de consultoria em TI, visando a conhecer os respectivos produtos e serviços. Propõe-se também um *benchmarking* (identificar as melhores práticas) com empresas usuárias dessas ferramentas.

O resultado dessa pesquisa deverá apresentar um relatório, contendo os seguintes pontos:

- Principais empresas fornecedoras de aplicativos de CRM e respectivas experiências\*;
- \*Resultados de projetos de CRM (dificuldades e benefícios);
- Principais ferramentas e respectivas funções;
- \*Aplicativos mais utilizados (\*Tipos de CRM);
- As ferramentas que apresentam maior compatibilidade com a TI da organização, considerando os aspectos relacionados aos *softwares* e *hardwares*;
- A necessidade e a viabilidade de personalização dos aplicativos;
- Requisitos relativos à TI;
- Requisitos relativos aos recursos humanos;
- Necessidade de especialização dos usuários;
- Necessidade de consultores externos: consultoria de TI e treinamento;
- O tempo estimado para o funcionamento dos aplicativos (implantação dos aplicativos, transferência de dados e treinamento dos usuários);
- Orçamento das ferramentas e dos serviços.

De acordo com as observações anteriores, o escopo dessa análise também poderá sofrer alterações conforme a realidade da organização, visto que sua abrangência está condicionada a esse contexto e respectivas especificidades. Por último, pode-se afirmar que esta etapa é primordial e não poderá ser retirada do conjunto de etapas propostas neste modelo.

#### **5.3.1.5 Etapa 5 - Definição dos Objetivos**

De formas distintas e com ênfases diferentes, pode-se observar a importância de esclarecer os objetivos da estratégia de CRM. (BOSE, 2002; BARRETTO, 2004; SIN; TSE; YIM, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA et al., 2007). Nesse sentido, Mendoza et al. (2007) destacam a necessidade de definir objetivos claros, estabelecendo os respectivos prazos para o alcance. Segundo os autores, a empresa deverá ter objetivos de curto, de médio e de longo prazo.



Portanto, o objetivo desta etapa é estabelecer os objetivos a serem alcançados pela estratégia de CRM, no curto, no médio e no longo prazo. Para tal, são propostos os seguintes questionamentos:

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

A partir dessas questões e, sobretudo, com base nos resultados das análises anteriores, deverá ser elaborado um relatório, apresentando os seguintes pontos:

- Objetivo geral da estratégia de CRM;
- Objetivos de curto prazo (gerais e por áreas);
- Objetivos de médio prazo (gerais e por área);
- Objetivos de longo prazo (gerais e por área);
- Metas (por área).

Por fim, vale ressaltar que esta etapa é fundamental, sendo obrigatória a sua presença em todo e qualquer projeto de CRM. Todavia, o escopo de detalhamento, dos objetivos e respectivos prazos, será compatível com o contexto organizacional e, conseqüentemente, com o porte do projeto.

### **5.3.2 Fase II - Implementação**

Segundo Mendoza et al. (2007), não existe um método ou modelo para guiar a implementação da estratégia de CRM. Contudo, os autores propõem um modelo para as empresas diagnosticarem o desempenho da estratégia de CRM, favorecendo o sucesso desta implementação.

Sendo assim, nesta segunda grande fase, o objetivo é implementar a estratégia propriamente dita no ambiente organizacional. Portanto, para esta fase é proposto um conjunto de etapas que darão continuidade ao trabalho iniciado na fase do planejamento.

Desse modo, a equipe responsável pelo projeto, munida dos resultados das análises realizadas e dos objetivos definidos, deverá implantar o CRM na organização. Para tanto, será vital a consideração dos três aspectos críticos, já estabelecidos anteriormente: pessoas,

processos e tecnologia (BOSE, 2002; CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004; SIN; TSE; YIM, 2005; XU; WALTON, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA et al., 2007). Nesse sentido, Bose (2002) observa alguns pontos importantes nesta fase, tais como: a TI envolvida, as mudanças necessárias nos processos e os treinamentos específicos exigidos.

### **5.3.2.1 Etapa 6 - Comunicação do Projeto**

A comunicação do projeto de CRM na organização é primordial como identificam Bose (2002), Chen e Popovich (2003), Barretto (2004), Sin, Tse e Yim (2005) e Mendoza et al. (2007). A necessidade do conhecimento sobre a estratégia de CRM e o envolvimento de toda a organização representam uma idéia defendida por esses autores.

Nesta etapa, o objetivo principal é comunicar a adoção da estratégia de CRM pela organização. Desse modo, a equipe do projeto deverá esclarecer para o restante da empresa alguns pontos: a concepção do CRM, os objetivos da estratégia, as mudanças necessárias, os impactos (benefícios e implicações) do CRM e, sobretudo, os próximos passos. Todavia, essas informações poderão ser passadas com diferentes níveis de detalhamento, visto que serão distintos o envolvimento das pessoas com as próximas ações e o grau de conhecimento necessário sobre a estratégia de CRM.

Nesse caso, a gestão do conhecimento é prioridade no contexto do CRM (SIN; TSE; YIM, 2005; SIGALA, 2005). Aqui são ressaltados aspectos como a disseminação e o compartilhamento do conhecimento na organização, considerando-se a geração e o aprendizado desse conhecimento.

Para realizar esta etapa, visando a organizar sua execução e otimizar seus resultados, inicialmente, são propostos os seguintes questionamentos:

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

Com base nos resultados dos questionamentos acima, deverá ser elaborado um relatório contendo os seguintes pontos:

- A existência ou ausência de conhecimento anterior sobre a estratégia de CRM, nos diversos setores e/ou unidades organizacionais;
- O tipo e o grau de conhecimento existentes nesses setores e/ou unidades;
- Número de setores e/ou unidades;
- Número de pessoas que compõem cada um desses setores e/ou unidades
- Tipos de comunicação interna utilizados;
- Os canais mais utilizados internamente;
- As práticas mais comuns de comunicação;
- Das formas e práticas mais utilizadas, as mais \*indicadas para o objetivo proposto (\*aspecto cultural e financeiro);
- O aspecto prioritário para iniciar o processo de comunicação;
- Os setores e/ou unidades que representam prioridade;
- O número de envolvidos nessa prioridade.

De fato, a partir desse relatório, serão definidos os seguintes pontos:

- Os aspectos iniciais que serão comunicados, obedecendo a uma escala de prioridades;
- Os setores e/ou unidades que serão prioridades para iniciar o processo de comunicação;
- O volume inicial dessa comunicação (número de envolvidos; frequência, prazos e datas para realização);
- Tipos de canais: mídia eletrônica, mídia audiovisual, publicação interna;
- Tipos de eventos utilizados: palestras, seminários e convenções.

De acordo com Mendoza et al. (2007), a comunicação da estratégia de CRM na organização representa um dos fatores críticos de sucesso. Portanto, deve-se notar a impossibilidade desta etapa ser omitida. Entretanto, sua execução poderá ser flexibilizada conforme a realidade organizacional, visto que o porte da empresa e o tipo de negócio refletem nos resultados dos questionamentos propostos. Inclusive, o tamanho do projeto é uma consequência, considerando-se também a possibilidade desse projeto ser implantado por etapas (BOSE, 2002).

### 5.3.2.2 Etapa 7 - Mapeamento dos Processos

Conforme visto anteriormente, os processos organizacionais, ou melhor, a maneira como as diversas atividades são desenvolvidas e coordenadas na organização, representam um ponto vital para a estratégia de CRM (BOSE, 2002; CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004; SIN; TSE; YIM, 2005; XU; WALTON, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA et al., 2007).

Portanto, apesar da análise já realizada sobre os processos organizacionais na etapa 3, o objetivo desta etapa é mapear os processos organizacionais que, de alguma forma, se relacionam com o cliente. Para tal, devem ser considerados os resultados da etapa 3 e, sobretudo, a importância e/ou os respectivos impactos desses processos, no contexto do CRM. Nesse caso, deve-se entender o mapeamento de processo como o estudo minucioso de um processo, rastreando-se toda a seqüência de atividades, identificando-se os respectivos produtos dessas atividades, os pré-requisitos dessas atividades, os membros e os setores envolvidos, os prazos e os tempos de execução, as falhas e, por último, o responsável ou dono do processo.

Sendo assim, com base na análise anterior dos processos, realizada na etapa 3, será possível e, principalmente, pertinente, mapear os seguintes processos:

- Os processos mais importantes para a tomada de decisão, impactando no relacionamento com o cliente;
- Os processos de *front office* (o cliente participa do fluxo);
- Os processos de *back office* (o cliente não participa do fluxo) que, de algum modo, atingem o cliente;
- Alguns processos específicos relacionados aos produtos e serviços da organização, observando indicações da análise anterior;
- Os processos organizacionais ausentes, impactando no relacionamento com o cliente (propor o desenho ou o mapa).

Entretanto, deve-se notar que os processos indicados poderão variar conforme o contexto organizacional e, particularmente, de acordo com as especificidades do negócio (MENDOZA et al., 2007). Por outro lado, para alguns processos, tais como: os processos de marketing, os processos de vendas, os processos de serviços, os processos financeiros, os processos administrativos e os processos de distribuição e logística, ressalta-se a necessidade de mapeamento (BARRETTO, 2004; MENDOZA et al., 2007).

A partir das indicações propostas e das observações apresentadas, sugerem-se alguns questionamentos, visando a guiar o mapeamento dos processos:

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

Ao concluir as investigações sobre os processos previamente selecionados, um relatório deverá ser elaborado, contendo o fluxograma de cada processo e apresentando as seguintes informações:

- A seqüência de atividades de cada processo sob a forma de fluxo;
- Um texto explicativo sobre a seqüência de atividades de cada processo;
- Os pré-requisitos de cada atividade e, sobretudo, para cada processo;
- Os resultados finais (produtos e serviços) de cada processo;
- As ligações, dependências e hierarquia entre os processos;
- Os membros (funções/cargos) e os setores (departamentos/unidades) envolvidos em cada processo;
- Uma tabela com os prazos para realização das atividades e respectivo processo;
- Uma tabela com os tempos para realização das atividades e respectivo processo;
- Os responsáveis (cargo/função/departamento/unidade) por cada processo;
- Os principais problemas/reclamações já apontados durante o mapeamento;
- Os principais problemas identificados após o mapeamento;
- Os principais impactos (benefícios/obstáculos) no relacionamento com o cliente;
- Na existência de padronização, características e critérios utilizados;

- Sistemas utilizados para automatização de cada processo;
- Identificação da existência ou ausência de indicadores de desempenho dos processos;
- Proposta de melhoria nos processos e as mudanças necessárias.

Conforme mencionado em etapas anteriores, a realidade empresarial também influenciará na estruturação do mapeamento dos processos e, conseqüentemente, nos resultados das análises. Todavia, esta etapa é vital para a implementação da estratégia de CRM, não sendo permitido eliminar este passo, independente do cenário organizacional.

Por fim, deve-se observar que em relação à proposta de melhoria e mudanças nos processos, essa implantação poderá iniciar ainda nesta etapa, continuando esse processo no decorrer do projeto. Deve-se notar que essas mudanças são variáveis (tipo e amplitude), conforme o contexto organizacional. Portanto, a gerência desse processo deverá ocorrer de forma paralela ao projeto de CRM.

### **5.3.2.3 Etapa 8 - Definição das Ferramentas**

A tecnologia inserida na estratégia de CRM é um requisito condicional para viabilizar a estratégia de CRM (BOSE, 2002; CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004; SIN; TSE; YIM, 2005; XU; WALTON, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA et al., 2007). Todavia, esses autores afirmam que é necessário definir os aplicativos de CRM a partir da estratégia maior da empresa e, particularmente, considerando-se as pessoas, os processos organizacionais e os sistemas legados (TI já existente), embora o cliente deva ser sempre o ponto de partida.

Em relação às ferramentas, outros aspectos também são ressaltados, tais como: a base inicial fornecida por um sistema integrado de gestão (BOSE, 2002; CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004) a importância das tecnologias de *data warehouse* e o *data mining*, enfatizando as funções do CRM analítico (BOSE, 2002; CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004; SIN; TSE; YIM, 2005; XU; WALTON, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA et al., 2007); o papel da Internet no contexto do CRM (BOSE, 2002; CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004; MENDOZA et al., 2007); a automatização das vendas e do marketing, destacando as funções do CRM operacional (BARRETTO, 2004; MENDOZA et al., 2007); o envolvimento da tecnologia de telecomunicações, facilitando a integração dos canais no CRM colaborativo (BOSE, 2002; BARRETTO, 2004; SIGALA, 2005; MENDOZA et al., 2007); a relevância de um *call center* integrado com todos os outros pontos de contatos, possibilitando informações precisas e atuais; a funcionalidade de um *help*

*desk*, viabilizando o uso eficiente dos aplicativos e minimizando as resistências (MENDOZA et al., 2007) e, por fim, a necessidade de integração entre as tecnologias utilizadas (SIGALA, 2005).

A partir dessas observações iniciais, baseando-se nos relatórios das etapas anteriores e, sobretudo, fundamentando-se nos resultados da etapa 4 (análise dos fornecedores e ferramentas), sugerem-se os seguintes questionamentos, visando a sintetizar os pontos necessários para a escolha dos aplicativos:

- Quais os tipos de ferramentas (CRM: operacional, analítico e colaborativo) são prioridades para atender aos objetivos do projeto de CRM?
- Essas ferramentas serão escolhidas, obedecendo a uma hierarquia de prioridades? Qual hierarquia?
- Quais processos de negócios serão atendidos por essas ferramentas? Esses processos estão compatíveis com as prioridades do projeto?
- Essas ferramentas atendem às especificidades do mercado?
- Essas ferramentas atendem aos pontos de contatos com o cliente?
- Essas ferramentas viabilizam disseminar a informação na organização?
- Essas ferramentas automatizam os processos de marketing e vendas?
- Quais são os requisitos iniciais (processo, pessoas e TI) exigidos por essas ferramentas?
- Essas ferramentas estão compatíveis com os sistemas legados (TI)?
- No caso da existência de um sistema de gestão integrada, as ferramentas escolhidas são compatíveis?
- A estrutura de *hardware* está compatível com essas ferramentas? Quais as exigências?
- Qual a estrutura de telecomunicação exigida pelas ferramentas, visando à integração entre os canais?
- Essas ferramentas precisarão de grandes mudanças (personalização desses aplicativos) para atender aos processos de negócios?
- Em relação à migração de dados, quais serão as exigências?
- Qual é a compatibilidade dessas ferramentas com o ambiente da Internet?
- Ao escolher essas ferramentas, a integração dos sistemas está sendo considerada?

- As ampliações futuras de TI estão sendo consideradas? Quais são as possibilidades?
- As possíveis mudanças/tendências do mercado de atuação estão sendo consideradas?
- Quais as habilidades e os treinamentos específicos são exigidos por essas ferramentas?
- O suporte interno por uma estrutura de *help desk* está sendo considerado?
- Qual a estrutura do *help desk*?
- Essas ferramentas exigirão o suporte externo? Esse suporte é factível no contexto da organização?
- Qual é o valor do investimento (no curto, no médio e no longo prazo)?
- Em relação às empresas fornecedoras pesquisadas, quais são as mais viáveis (acesso, tecnologia e preço)?

De fato, alguns desses questionamentos foram apresentados nas análises anteriores, todavia o enfoque aqui é mais específico e detalhado. Por outro lado, algumas questões serão reforçadas mais adiante. Portanto, esses questionamentos têm como objetivo viabilizar a escolha das ferramentas adequadas para a organização, considerando as prioridades do projeto de CRM, a realidade da empresa e a tecnologia disponível no mercado. Inclusive, considerando-se também a necessidade de ampliações futuras e as tendências e especificidades do mercado de atuação. Com base nas respostas dessas questões, um relatório deverá ser elaborado, abordando os seguintes pontos:

- A definição dos tipos de ferramentas (CRM: operacional, analítico e colaborativo) necessárias, apresentando a hierarquia de prioridades. Ou seja, um plano de implantação dos aplicativos, especificando e ordenando as etapas de implantação;
- Os processos de negócios que serão atendidos por essas ferramentas;
- As especificidades do mercado que serão contempladas pelas ferramentas;
- Os pontos de contatos e as respectivas ferramentas utilizadas;
- Os requisitos necessários, considerando os processos, as pessoas e a TI;
- A estrutura de *hardware* necessária;
- A estrutura de telecomunicação exigida;
- O caminho para a migração dos dados;
- O funcionamento dos aplicativos no ambiente da Internet;



- A aderência dos aplicativos aos sistemas legados;
- As exigências de personalização dos aplicativos;
- As ampliações futuras;
- Os suportes (interno e externo) necessários;
- Definição da estrutura do *help desk*: o *help desk* tecnológico, suporte de TI; o *help desk* estratégico, suporte para os processos de negócios;
- As prováveis necessidades de treinamentos;
- As empresas fornecedoras (propostas e cotações). Uma tabela contendo as variáveis analisadas, pontuando as principais características, vantagens e limitações das ferramentas e respectivos fornecedores;
- O valor do investimento.

Portanto, a partir desse relatório, é possível formalizar a definição das ferramentas:

- Os aplicativos de CRM (operacional, analítico e colaborativo) definidos;
- As empresas fornecedoras escolhidas;
- O orçamento aprovado;
- O plano de implantação das ferramentas aprovado, definindo as prioridades para implantar, ou seja, a hierarquia para implementar: os aplicativos, nos setores e/ou unidades, os processos envolvidos, as ferramentas de telecomunicação, a estrutura de *hardware* e as ampliações futuras de TI.

Em relação ao plano de implantação, é primordial reforçar a prudência da implantação por etapas (BOSE, 2002). Conforme apresentado, esse aspecto também foi enfatizado na pesquisa de campo, ressaltando a importância das etapas seguirem a ordem: CRM operacional, CRM analítico e CRM colaborativo.

Deve-se observar que, embora os parâmetros para a definição das ferramentas estejam estabelecidos, essa escolha poderá sofrer variações conforme a realidade organizacional e, sobretudo, segundo as especificidades do negócio. Todavia, esta etapa é vital, visto que estabelece a tecnologia que será utilizada e o respectivo plano de implantação. Sendo assim, é uma etapa obrigatória do projeto.

#### **5.3.2.4 Etapa 9 - Treinamentos das Pessoas**

Fundamentada nos resultados das etapas anteriores, de modo particular, na análise organizacional dos recursos humanos, realizada na etapa 3, e na definição das ferramentas, realizada na etapa 8, esta etapa tem como objetivo definir os treinamentos específicos e

necessários para implementar a estratégia de CRM na organização. Segundo Bose (2002), o treinamento das pessoas representa um ponto crítico na fase da implementação.

Entretanto, deve-se observar que o desenvolvimento dos recursos humanos, relacionado ao projeto de CRM, iniciou com a comunicação do projeto (etapa 6), visto que essa etapa tinha como objetivo anunciar a estratégia de CRM, enfocando os respectivos objetivos e implicações, disseminando os primeiros conhecimentos sobre CRM. Ou seja, a realização de palestras e/ou seminários, abordando a concepção da estratégia de CRM e os respectivos impactos, possibilita a preparação inicial das pessoas, visando à implementação dessa estratégia.

Por outro lado, nota-se que os treinamentos exigidos pela estratégia de CRM são distintos, podendo ser relativos à implantação das ferramentas, à migração dos dados, ao uso dos aplicativos e, particularmente, aos conceitos inseridos. Portanto, as pessoas precisam estar preparadas para utilizar a tecnologia e, sobretudo, desenvolver o relacionamento com o cliente, compartilhando esse conhecimento na organização (BOSE, 2002; CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004; SIN; TSE; YIM, 2005; XU; WALTON, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA et al., 2007).

Desse modo, para estabelecer os treinamentos necessários, sugere-se a seguinte estrutura de questionamentos:

- Com base na hierarquia definida para a implantação dos aplicativos, quais são as habilidades necessárias para implementar as ferramentas e migrar os dados?
- Nessa mesma ordem, quais são as habilidades necessárias para utilização dos aplicativos?
- Portanto, para os tipos de CRM: operacional, analítico e colaborativo, quais são os respectivos treinamentos necessários?
- Quais são os conhecimentos técnicos exigidos?
- Quais são os conhecimentos estratégicos (de negócio) exigidos?
- Além da tecnologia, considerando-se o marketing de relacionamento, existem necessidades de treinamento? Quais?
- Em relação aos pontos de contatos (canais, informações, atendimento), existem necessidades de treinamentos? Quais?
- Em relação às especificidades do negócio, existem necessidades de treinamento? Quais?

- A empresa possui todas as pessoas necessárias? Será necessário contratar mais recursos?
- Em caso positivo, como será o plano de desenvolvimento?
- O suporte externo será necessário? Qual a amplitude desse suporte?
- Para cada tipo de treinamento exigido, qual é o número dos envolvidos?
- Quais são as prioridades entre os treinamentos?
- Em relação aos clientes, será oferecido algum tipo de treinamento para o uso das ferramentas? Como isso será feito? Quais são os canais utilizados?
- Existe a necessidade de envolver parceiros (fornecedores) nos programas de treinamento?
- Quais são os períodos de duração de cada tipo de treinamento? Ou seja, quantidade de horas de cada treinamento?
- Qual é o período estimado para a transição da tecnologia e adequação dos conhecimentos?
- Quais são os possíveis fornecedores desses treinamentos?
- As empresas fornecedoras dos aplicativos também fornecem os treinamentos necessários?
- Qual é o orçamento dos programas de treinamento?
- Qual é a verba disponível no curto, no médio e no longo prazo?

A partir dos resultados dessas questões, um relatório deverá ser elaborado, contendo os seguintes pontos:

- Identificação das habilidades exigidas e respectivos treinamentos necessários para implantar as ferramentas e efetuar a migração de dados;
- Identificação das habilidades exigidas e respectivos treinamentos necessários para utilizar as ferramentas;
- Identificação dos treinamentos específicos para cada tipo de CRM: operacional, analítico e colaborativo;
- A relação dos conhecimentos técnicos e estratégicos necessários para utilização das ferramentas. Nesse caso, identificam-se os conhecimentos de tecnologia e de administração que serão necessários para implementar o CRM;
- Identificação dos treinamentos necessários e específicos sobre marketing de relacionamento;

- Identificação dos treinamentos necessários para a otimização dos pontos de contatos, abordando os conhecimentos exigidos sobre: os canais, as informações necessárias aos clientes e o processo de atendimento ao cliente;
- Identificação dos treinamentos necessários sobre as especificidades do negócio;
- Identificação da necessidade da contratação de pessoas, considerando o programa de treinamento necessário;
- Identificação da necessidade de suporte externo e os respectivos tipos e escopo;
- Determinação das prioridades entre os treinamentos definidos, contemplando: número de envolvidos, períodos de realização, prazo de duração, entre outros;
- Identificação da necessidade dos treinamentos oferecidos aos clientes e/ou parceiros (os tipos de treinamentos e os canais utilizados);
- Escolha das empresas fornecedoras (fornecedores dos aplicativos ou consultorias específicas) dos programas de treinamentos;
- Identificação do período de transição da tecnologia e do conhecimento adequado;
- Determinação do orçamento e respectiva disponibilidade para o investimento, no curto, no médio e no longo prazo.

Conforme visto nas etapas anteriores, também poderão ocorrer variações no estabelecimento dos treinamentos exigidos pela estratégia de CRM, visto que o contexto empresarial e as especificidades do negócio influenciam nessa definição. Contudo, esta é uma etapa primordial e também não poderá ser suprimida.

#### **5.3.2.5 Etapa 10 - Implantações das Ferramentas**

Para concretizar a concepção do CRM no ambiente organizacional, realizar a implantação das ferramentas nesse ambiente é um aspecto condicional. Portanto, implementar a tecnologia de CRM na organização é vital no contexto dessa estratégia (BOSE, 2002; CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004; SIN; TSE; YIM, 2005; XU; WALTON, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA et al., 2007).

A partir das análises realizadas e das definições estabelecidas nas etapas anteriores, esta etapa tem como objetivo efetivar a implantação das ferramentas escolhidas, acompanhando o plano aprovado na etapa 8 (definições das ferramentas). Todavia, deve-se observar que, paralelamente, prosseguem as mudanças e melhorias nos processos organizacionais e, sobretudo, os treinamentos, conforme as determinações e o planejamento das etapas anteriores. Ou seja, o início desta nova etapa não implica, necessariamente, no

término de todas as ações iniciadas nas etapas anteriores. Ao contrário, as mudanças e os treinamentos podem acontecer antes e durante as etapas subseqüentes.

Por outro lado, deve-se ressaltar que, para implementar a tecnologia, a hierarquia de prioridade, estabelecida anteriormente, deve ser obedecida e, particularmente, devem ser consideradas as ampliações futuras. De fato, nesta etapa o foco será implementar as ferramentas, detalhando os aspectos apontados na etapa 8 (definições das ferramentas) e inserindo alguns pontos decorrentes das ações concretas, ao iniciar as implantações dos aplicativos.

Entretanto, é pertinente enfatizar que esta etapa tem como característica a heterogeneidade, visto que os aplicativos são escolhidos conforme o contexto organizacional, ocasionando variações. Contudo, as respectivas implantações estão sujeitas a um nível de variação ainda maior. Ou seja, um mesmo conjunto de ferramentas poderá ser implementado de formas distintas, exigindo processos, pessoas, prazos e treinamentos diferentes, pois a realidade da empresa e as especificidades do negócio implicam diretamente nas ações de implantação.

A partir dessas observações iniciais, sugerem-se os seguintes questionamentos:

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

- Em resumo e, especificamente, qual a programação de implementação relativa ao CRM: operacional, analítico e colaborativo? Esta seqüência está sendo obedecida?

De fato, esse conjunto de questões visa a desdobrar o plano de implantação em ações concretas, traçando metas, definindo prazos, estabelecendo tarefas para a equipe envolvida, verificando falhas ou necessidades de incluir outros pontos e, sobretudo, apresentando uma lista de aspectos técnicos e administrativos que precisam ser gerenciados.

A partir dessas respostas e, de modo particular, considerando também as ocorrências preliminares nos passos iniciais desta etapa, um relatório deverá ser apresentado, resumindo os principais pontos que devem ser seguidos para implantar as ferramentas de CRM:

- O plano de migração de dados;
- As ações relativas ao CRM operacional: automatização das vendas e do marketing, considerando a sincronização de dados;
- As ações relativas ao CRM analítico: funções analíticas, considerando as ferramentas de *data warehouse* e *data mining*;
- As ações relativas ao CRM colaborativo: a integração entre os canais de comunicação, considerando-se o ambiente da Internet, o *call center* e os demais canais;
- O estabelecimento das ações relacionadas à implantação de cada aplicativo e respectivas responsabilidades;
- A determinação das metas, prazos e datas. Ou seja, um cronograma de atividades, ressaltando também as responsabilidades atribuídas à equipe;
- O cronograma de simulações, apresentando testes-piloto;
- A programação da estrutura de *hardware*, apresentando as ações relativas;
- O planejamento das ferramentas de telecomunicação, visando à integração dos sistemas;
- A programação do suporte externo, apresentando o respectivo cronograma de atividades;
- O plano de ampliações futuras.

Em seguida, deve-se ressaltar que os questionamentos apresentados e, conseqüentemente, os resultados esperados do relatório servem de guia para a implementação da tecnologia inserida na estratégia do CRM. Em tese, esta etapa representa operacionalizar as

ferramentas no ambiente organizacional. Portanto, constituem-se as ações técnicas e administrativas que possibilitam implementar e utilizar os aplicativos de CRM.

Por fim, conforme mencionado nas observações iniciais, a possibilidade de variações, de acordo com o contexto organizacional, representa uma característica marcante desta etapa. Desse modo, nesta etapa, o modelo adotou como procedimento a estruturação do planejamento das ações para implementar as ferramentas. Ou seja, este é o papel desta etapa, possibilitando o alcance do seu objetivo: efetivar a implantação das ferramentas.

### **5.3.3 Fase III - Acompanhamento**

Esta última fase do modelo tem como objetivo monitorar a estratégia do CRM no contexto organizacional. Para alcançar esse propósito, são estabelecidas duas etapas: definir métricas que permitam o controle do CRM e, em seguida, efetuar o controle da estratégia de CRM, fazendo as adaptações necessárias e pertinentes.

Nesse sentido, ressalta-se a importância de monitorar o CRM, avaliando os seus resultados (BARRETTO, 2004; SIN; TSE; YIM, 2005; MENDOZA et al., 2007). Enfatiza-se também a necessidade das adaptações em virtude das mudanças do mercado e da própria evolução do CRM, envolvendo mudanças de tecnologia e processo (BOSE, 2002).

A partir dos objetivos estabelecidos e, sobretudo, com base na relevância desses propósitos, as próximas etapas apresentam os critérios que devem ser monitorados, sugerindo métricas que viabilizam o controle da estratégia de CRM, possibilitando efetuar as adaptações necessárias.

#### **5.3.3.1 Etapa 11 - Definição das Métricas de Controle**

Nota-se que a definição de métricas deverá estar atrelada aos fatores críticos de sucesso da estratégia de CRM (MENDOZA et al., 2007). Nesse caso, deve-se observar o procedimento utilizado no capítulo 3 deste trabalho, o qual apresentou modelos existentes na literatura sobre o CRM e, simultaneamente, formulou questões, identificando fatores importantes no contexto do CRM e possíveis métricas, ambos fundamentados nesses modelos. Desse modo, esses fatores também poderiam ser identificados como aspectos que devem ser acompanhados, e as métricas como parâmetros que servem para mensurar os resultados do CRM.

Portanto, esta etapa tem como objetivo definir métricas para o controle da estratégia de CRM, a partir dos aspectos vitais para o desempenho da estratégia de CRM. Entretanto, confirmam-se os três aspectos-chave estabelecidos anteriormente neste modelo: processo,

peças e tecnologia (BOSE, 2002; CHEN; POPOVICH, 2003; BARRETTO, 2004; SIN; TSE; YIM, 2005; XU; WALTON, 2005; SIGALA, 2005; MENDOZA et al., 2007).

Conforme mencionado, alguns modelos apresentados no capítulo 3 identificaram algumas métricas, fundamentando-se nesses mesmos critérios: processo, pessoa e tecnologia. Todavia, sugerem-se os seguintes questionamentos, visando a ratificar os pontos que devem ser acompanhados, no contexto do CRM:

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

A partir dessas questões, um conjunto de fatores críticos de sucesso deve ser estabelecido. Inicialmente, este modelo adota os fatores definidos por Mendoza et al. (2007):

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

Em seguida, este modelo também adota, como pontos que devem ser monitorados, os aspectos sugeridos por Sin, Tse e Yim (2005):

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



Em relação aos aspectos estabelecidos por Mendoza et al. (2007) e Sin, Tse e Yim (2005), nota-se que eles se repetem e, de certa forma, se complementam. Contudo, Mendoza et al. (2007) apontam os fatores de forma mais analítica e, por outro lado, Sin, Tse e Yim (2005) sintetizam os pontos críticos. Sendo assim, essa confluência entre as visões dos autores poderá ser observada, na apresentação das métricas propostas pelos mesmos, acrescentando-se as contribuições desta pesquisa.

Portanto, a partir desses fundamentos, um conjunto de métricas para avaliar os resultados do CRM deve ser proposto. Entretanto, é importante esclarecer que essas métricas poderão ser adequadas à realidade da organização. Desse modo, alguns padrões poderão ser aprimorados conforme as especificidades do negócio, sendo algumas métricas viáveis dentro de um ambiente organizacional e/ou exigindo adaptações para aplicá-las em outros contextos. Ou seja, não será exigida a aplicação de todas as métricas, visto que algumas não são compatíveis com a realidade do projeto e da empresa.

Em seguida, vale ressaltar que alguns padrões serão qualitativos e outros quantitativos. Nesse caso, os números e percentuais desejados e/ou os níveis aceitáveis deverão ser estabelecidos de acordo com o contexto organizacional e, particularmente, conforme a maturidade do projeto. Por outro lado, os aspectos qualitativos deverão ser monitorados conforme os fundamentos apresentados no decorrer deste modelo e, sobretudo, segundo os fatores críticos estabelecidos. Desse modo, os parâmetros qualitativos visam à constatação das exigências do CRM.

Sendo assim, este modelo adota o conjunto de métricas proposto por Mendoza et al. (2007), adicionando os pontos sugeridos por Sin, Tse e Yim (2005) e, sobretudo, inserindo as contribuições deste trabalho.

**Fator 1 - Compromisso da alta administração:**

- Presença do projeto de CRM no planejamento estratégico da empresa;
- Percentual de diretores e gerentes envolvidos no projeto de CRM;
- Percentual do orçamento nas áreas de tecnologia e comunicação, designado ao CRM;
- Percentual do orçamento na área de recursos humanos, designado ao planejamento interno do projeto de CRM;
- Contratação de consultores externos ou criação de uma área interna, para gerenciar os processos críticos relativos aos clientes;

- Percentual dos objetivos dos envolvidos que estão conectados com a realização do projeto de CRM;

**Fator 2 - Criação de uma equipe multidisciplinar:**

- Existência de um gerente do projeto de CRM;
- Para quem (diretoria ou área específica) o gerente do projeto se reporta;
- Áreas da empresa que fazem parte da equipe responsável pela implementação do projeto de CRM;
- Frequência de reuniões para acompanhar a implementação do projeto;

**Fator 3 - Definição dos objetivos:**

- Existência de objetivos definidos;
- Existência de objetivos gerais;
- Existência de objetivos de curto prazo;
- Existência de objetivos de médio prazo;
- Existência de objetivos de longo prazo;
- Grau de conhecimento sobre os benefícios potenciais do projeto para a empresa;

**Fator 4 - Integração interdepartamental:**

- Existência de objetivos compartilhados entre as diversas unidades organizacionais;
- Percentual de projetos anteriores que requisitaram trabalho multidisciplinar e, sobretudo, foram bem-sucedidos;
- Existência de uma visão sistêmica na empresa, considerando-se os recursos humanos;
- Competência pessoal para trabalhar em equipe multifuncional;
- Disposição pessoal para compartilhar informações;
- Percentual de participação das diferentes áreas envolvidas no projeto, nas reuniões de acompanhamento;
- Existência de documentos públicos, contendo os objetivos, de cada área, relativos ao projeto, possibilitando que todas as áreas tomem conhecimento desses objetivos;

**Fator 5 - Comunicação da estratégia de CRM na empresa:**

- Percentual dos membros da organização que têm conhecimento sobre os objetivos, benefícios e implicações do projeto;

- Percentual dos membros da organização que assistem a palestras ou seminários sobre a importância do CRM;
- Uso da mídia eletrônica para disseminar os objetivos, benefícios e implicações do projeto;
- Uso da mídia audiovisual para publicar os objetivos, benefícios e implicações do projeto;
- Uso de publicações internas para disseminar os objetivos, benefícios e implicações do projeto;

**Fator 6 - Compromisso da equipe:**

- Percentual dos objetivos da equipe relacionados ao cumprimento do projeto;
- Rotatividade dos membros da organização;
- Taxa anual de absenteísmo do grupo;
- Percentual dos membros da organização que falham no cumprimento das horas de trabalho;
- Nível de motivação do grupo em relação ao projeto;
- Conhecimento do grupo sobre a influência do seu trabalho na satisfação do cliente;
- Percentual dos membros da organização que não obtém os resultados de acordo com os objetivos traçados;
- Percentual de ações não realizadas;

**Fator 7 - Gerência da informação do cliente:**

- Segmentação dos clientes;
- Conhecimento sobre a rentabilidade dos clientes (volume de compra e custo de atendimento);
- Conhecimento sobre o valor do ciclo de vida do cliente;
- Existência de um plano para retenção dos clientes;
- Percentual anual de clientes perdidos;
- Percentual anual de clientes adquiridos;
- Percentual de vendas por indicação de clientes;
- Taxa de satisfação dos clientes da empresa;
- Percentual de reclamação relativo aos produtos e serviços vendidos;
- Percentual de produtos devolvidos;

- Percentual de recompra;

**Fator 8 - Serviço ao consumidor:**

- Percentual do orçamento empresarial destinado aos serviços de pré e pós-venda;
- Frequência com que a satisfação do cliente é mensurada;
- Média do tempo de resposta para as solicitações dos clientes por informação;
- Média do tempo de resposta para as reclamações dos clientes;
- Percentual de problemas solucionados;

**Fator 9 - Automatização das vendas:**

- Integração do sistema de vendas com os outros sistemas empresariais;
- Existência de um planejamento das vendas da organização;
- Média de tempo gasto pela equipe de vendas com trabalho administrativo de vendas;
- Média de tempo gasto para emissão de pedidos;
- Percentual médio de tempo gasto para obter informações sobre documentação e ofertas enviadas para os clientes;
- Média de tempo gasto pela gerência de vendas para obter uma visão unificada da situação de cada cliente;

**Fator 10 - Automatização do Marketing:**

- Média de tempo gasto para implementar uma nova campanha de marketing;
- Média de tempo gasto para perceber o impacto de uma nova campanha de vendas;
- Média de tempo gasto para atualizar todas as informações relativas às vendas;
- Média de tempo gasto para atualizar todas as informações relativas ao serviço ao consumidor;
- Média de tempo gasto para obter um relatório de vendas atualizado por produto, área geográfica, canais e etc.;

**Fator 11 - Suporte para a gerência operacional:**

- Existência de uma unidade de suporte para os usuários internos;
- Frequência média de quebra dos equipamentos que fornecem o suporte à operação empresarial;
- Percentual do orçamento da área de tecnologia que é destinado ao suporte da gerência operacional;

- Média de tempo gasto para resolver um problema operacional ou falha organizacional;

**Fator 12 - Gerência dos contatos com os clientes:**

- Percentual de transações personalizadas realizadas por clientes;
- Percentual de transações realizadas por telefone, fax ou remotamente;
- Percentual de transações realizadas por canais eletrônicos;

**Fator 13 - Integração dos sistemas de informação:**

- Percentual dos sistemas de informações que possuem informações dos clientes e estão integrados;
- Média de tempo gasto para atualizar as informações entre os diferentes sistemas de informações que compartilham as informações dos clientes;
- Número de sistemas de informações que existem na organização, para consulta sobre questionamentos de clientes ou operações.

**Fator 14 – Foco no cliente-chave**

- Existência de diálogo e trabalho personalizado com clientes-chave;
- Existência de ofertas (serviços e produtos) customizadas para os clientes-chave;
- Existência de tratamento diferenciado para os clientes-chave;
- Identificação das necessidades dos clientes-chave;
- Existência de esforços coordenados para atender às solicitações dos clientes-chave;

**Fator 15 – Estrutura da organização**

- Existência de padrões de desempenho em todos os pontos de contatos, considerando o foco no cliente;
- Existência de recursos e habilidades de marketing e vendas, visando ao êxito da estratégia de CRM;
- Existência e pertinência dos programas de treinamentos necessários ao CRM;
- Resultados dos treinamentos;
- Existência de objetivos de negócios claros relativos à aquisição, desenvolvimento, retenção e reativação dos clientes;
- Existência e percentual do tempo e recursos para gerenciar o relacionamento com o cliente;
- Existência de sistemas de avaliação e recompensas, baseando-se nos objetivos do CRM;

- Existência de uma estrutura organizacional projetada em função dos clientes;

#### **Fator 15 – A base tecnológica**

- Existência de pessoal e suporte técnicos necessários para utilizar a TI do CRM;
- Estrutura de *softwares* correta e adequada à organização e ao público-alvo;
- Estrutura de *hardwares* correta e adequada à organização e ao público-alvo;
- Tempo para implantação dos aplicativos;
- Nível de facilidade para utilização das ferramentas;
- Disponibilidade de informações em todos os pontos de contatos com o cliente;

#### **Fator 16 – A gestão do conhecimento**

- Disponibilidade para o cliente da previsão de entregas;
- Disponibilidade de respostas pontuais para os clientes;
- Existência de equipe disponível e receptiva para o atendimento ao cliente;
- Existência de canais de comunicação bilaterais para os clientes-chave;
- Existência de pontualidade nas entregas.

Após apresentar o conjunto de métricas e parâmetros, é importante ratificar que esses fatores não são absolutos, eles devem servir de guia para viabilizar o acompanhamento da estratégia de CRM. Portanto, sua utilização deverá ser coerente com a realidade organizacional e, sobretudo, com o porte e o desenvolvimento de cada projeto de CRM.

#### **5.3.3.2 Etapa 12 - Controle e Adaptação**

Esta última etapa tem como objetivo controlar a estratégia de CRM, viabilizando as adaptações e mudanças necessárias. Acompanhar o desenvolvimento do CRM e avaliar os seus resultados serão processos factíveis, visto que já foi apresentado um conjunto de métricas que poderá ser aplicado, considerando-se as circunstâncias do contexto organizacional.

Para Bose (2002), a utilização do CRM proporciona o aprendizado sobre o cliente, ocasionando mudanças e adaptações. Para o autor, o conhecimento sobre as necessidades do público-alvo e respectivas solicitações implica diretamente em possíveis mudanças e adaptações nos processos, na tecnologia e, sobretudo, nas ofertas e canais da organização. Por outro lado, a própria evolução da tecnologia de CRM também poderá acarretar em adaptações.

De modo geral, toda implementação de estratégia poderá sofrer mudanças e adaptações, visto que o processo de melhoria deve ser um aspecto inserido em qualquer

gestão. Todavia, em relação à estratégia de CRM, deve-se observar que o controle, as mudanças e as adaptações ficam sujeitos à realidade da organização, ao desenvolvimento do projeto de CRM e, sobretudo, às necessidades dos clientes.

Portanto, esta etapa sugere uma estrutura de questionamentos, objetivando direcionar o controle da estratégia, facilitar a escolha e aplicação das métricas, possibilitando efetuar as adaptações necessárias:

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

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

Os questionamentos propostos enfatizam os fatores críticos de sucesso para a estratégia de CRM, os quais foram ressaltados na etapa anterior. Entretanto, conforme mencionado, esses fatores foram estabelecidos fundamentados nos três aspectos-chave: processos, pessoas e tecnologia. Portanto, de modo geral, a organização deverá questionar:

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

Por outro lado, deve-se observar que os questionamentos apresentados nesta etapa servem de base para guiar o controle do CRM, possibilitando a aplicação do conjunto de métricas já apresentado na etapa anterior. Todavia, a definição dos pontos que deverão ser monitorados e das métricas que deverão ser aplicadas será estabelecida de acordo com a realidade organizacional e, conseqüentemente, conforme o porte e desenvolvimento da estratégia de CRM. Nesse sentido, é pertinente observar o seguinte exemplo: o CRM operacional exige e possibilita controles e adequações distintas do CRM analítico.

Sendo assim, a partir dos questionamentos apresentados, deverá ser elaborado um relatório contendo os seguintes aspectos:



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

A partir da efetivação desse controle, as adaptações serão possíveis, visto que é necessário acompanhar e conhecer resultados, positivos e/ou negativos, para efetuar mudanças ou adaptações. Portanto, essas adaptações poderão partir dos seguintes questionamentos:

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

Após direcionar o controle da estratégia de CRM, indicando os aspectos que devem ser monitorados, é primordial observar que esta etapa apresenta um guia para efetuar o controle, pois o efetivo controle é determinado por cada contexto organizacional, visto que cada realidade e respectiva estratégia de CRM são ímpares.

Todavia, esse direcionamento proposto está fundamentado nos pontos-chave dessa estratégia e nos fatores críticos de sucesso, já estabelecidos anteriormente. Portanto, conforme este modelo, esses aspectos representam os pontos que devem ser monitorados. Deve-se observar que a estrutura de controle proposta segue os mesmos princípios da etapa anterior, visando a possibilitar a aplicação do conjunto de métricas proposto, também na etapa anterior.

Nesse mesmo sentido, foi apresentada uma estrutura de questionamentos, objetivando direcionar as adaptações. Contudo, nota-se que para efetuar as mudanças e adaptações, serão necessários os resultados do controle. Desse modo, esta etapa resulta no guia para o controle e para as adaptações, pois o contexto da estratégia de CRM determina a efetivação de ambos.

### **5.3.3.3 Considerações Finais**

De acordo com proposta inicial deste capítulo, apresentou-se o modelo final, contemplando o planejamento, a implementação e o acompanhamento da estratégia de CRM. Deve-se observar que, antes do detalhamento das fases e respectivas etapas, foram discutidos os principais resultados da coleta de dados, resultantes da pesquisa de campo.

Entretanto, nota-se que o modelo final já foi apresentado, contendo todas as contribuições inseridas no protótipo, ao ser submetido às críticas e sugestões dos especialistas que formaram o universo da pesquisa.

Dessa mesma forma, o modelo final também considerou todas as observações e contribuições da autora. Portanto, pode-se afirmar que este capítulo representa o resultado final, ou seja, a contribuição maior desta tese.

Em seguida, apresenta-se o capítulo da conclusão do trabalho, comentando os resultados alcançados e os aspectos mais relevantes, concluídos no final desta pesquisa.

## CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO

### 6.1 - Conclusão

No início deste trabalho, declarou-se o interesse particular em continuar os estudos começados no mestrado. Ao finalizar esta tese, percebe-se o aprendizado consistente adquirido ao longo desta pesquisa. Nesse caso, faz-se necessário destacar a importância do método de pesquisa utilizado e, especificamente, a oportunidade encontrada na academia e no mercado, visto que a demanda por estudos nessa área já era identificada, ratificando-se no decorrer do trabalho.

A princípio, procurou-se retomar os principais pontos sobre o objeto de estudo, a estratégia de CRM, reconhecendo a consistência da base teórica e as práticas desenvolvidas, na ocasião do mestrado. Todavia, a preocupação com os fundamentos atualizados e, sobretudo, a busca por novos fatores neste campo foram sempre priorizadas.

Por outro lado, definiu-se o objetivo geral do trabalho, perseguindo a proposta de um modelo para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM. Dessa forma, no início foram revisados alguns aspectos, tais como: a concepção do CRM; os tipos e respectivas funcionalidades; a infra-estrutura de TI; as condições propícias, as dificuldades e os benefícios do CRM. Na verdade, procurou-se estudar os conceitos e as práticas dessa estratégia.

Em seguida, buscou-se identificar modelos ou abordagens que considerassem o planejamento, a implementação e o acompanhamento da estratégia de CRM. Entretanto, além da pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo também era um procedimento inserido no método de pesquisa. Portanto, uma pesquisa preliminar junto ao mercado foi desenvolvida paralelamente, auxiliando o amadurecimento dos trabalhos. No decorrer dos estudos, percebia-se que a proposta do trabalho proporcionaria uma contribuição inédita, pois a literatura não apresentava um modelo que contemplasse, na íntegra, o objetivo desta tese. Além disso, os primeiros resultados das visitas ao mercado confirmavam essa ausência, demonstrando sempre o interesse pela pesquisa.

Mais adiante, com o respaldo do exame de qualificação, os estudos avançavam e o protótipo foi desenvolvido, sendo submetido às críticas, considerações, sugestões e contribuições dos especialistas. Desse modo, perseguiram-se os objetivos específicos,

atingindo os resultados planejados. Nesse caso, cabe aqui observar os principais pontos ressaltados ao longo da pesquisa de campo, efetuando a exploração do protótipo e possibilitando a construção do modelo final.

Dessa forma, pode-se afirmar que a consistência e a aplicabilidade do modelo foram confirmadas por unanimidade. Em seguida, deve-se observar que, além dessas características, o modelo foi reconhecido como sendo um método para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM. Nesse sentido, os questionamentos propostos e os relatórios sugeridos, na composição do modelo, foram considerados uma sistematização de procedimentos, enfatizando-se a didática da aplicação, no ambiente organizacional.

Paralelamente, a pertinência das questões apresentadas, a eficácia dos relatórios propostos, a coerência das etapas, a amplitude das fases e, sobretudo, o nível de detalhamento exigido justificavam o reconhecimento geral: o modelo era completo e inédito, referindo-se às atividades de planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM. Para fundamentar essas afirmações, outros pontos foram ratificados. Desse modo, o conjunto das três fases integradas: planejamento, implementação e acompanhamento confirmavam a inovação do modelo, seguindo-se da apologia atribuída ao monitoramento específico para a estratégia de CRM, fundamentando-se em pesquisas atuais.

Na seqüência, os pilares do modelo, os denominados fatores-chave: processo, tecnologia e pessoas representavam razões para a consistência e a coerência identificadas no modelo. De fato, a compatibilidade dos fundamentos da pesquisa bibliográfica com as considerações dos especialistas, durante a pesquisa de campo, confirmavam a relevância de embasar o modelo nesses respectivos pilares.

Posteriormente, percebeu-se que o nível de detalhes requisitado pelas questões propostas no modelo, considerando uma visão holística do ambiente organizacional, enfatizava sua proximidade com as reais exigências da estratégia de CRM. Sendo assim, esses aspectos justificavam que o modelo fosse reconhecido como sendo amplo, consistente e aplicável.

Por outro lado, notou-se outra contribuição desta pesquisa. Foi ressaltada a oportunidade de aprendizado durante a leitura do protótipo. Nesse caso, deve-se observar que o universo da pesquisa de campo foi composto por especialistas no assunto, usuários e/ou indivíduos com experiências significantes. Dessa forma, percebe-se a contribuição acadêmica do trabalho, fornecendo um material para estudos e, sobretudo, subsídios ou novas oportunidades para futuras pesquisas.

Nesse sentido, a vanguarda do assunto e a carência do mercado, inicialmente apontadas, foram ratificadas nas conclusões deste trabalho. De fato, a necessidade de estudos científicos e do suporte oferecido pelos detentores desse conhecimento foram ressaltados durante a pesquisa de campo, confirmando os fundamentos da revisão bibliográfica.

Em resumo, esta tese alcançou seu objetivo geral, apresentando um modelo para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM. Para tanto, seguiu o método científico estabelecido, atingindo os objetivos específicos do trabalho. E, particularmente, agregou conhecimentos significantes à pesquisadora.

Portanto, o interesse pessoal em estudar e atuar nesse campo permanece, visto que, no meio acadêmico e no mercado, as oportunidades são identificadas, independente das ressalvas existentes. Desse modo, a seguir, apresentam-se as limitações da pesquisa e uma proposta de atividades futuras.

## **6.2 - Limitações da Pesquisa**

Após a conclusão desta tese, alcançando-se o objetivo geral e os específicos da pesquisa, percebe-se que este trabalho também apresenta limitações. Inclusive, esse aspecto está inserido no contexto da pesquisa científica. Desse modo, alguns pontos são destacados:

- A complexidade inerente da estratégia do CRM, visto que envolve as diferentes áreas organizacionais, utilizando informações estratégicas da empresa;
- De forma geral, na pesquisa qualitativa, a generalização representa uma dificuldade;
- A proposta do modelo limita-se à peculiaridade de cada contexto organizacional, dependendo dos aspectos de cada realidade empresarial;
- A estratégia de CRM ainda representa um campo novo de pesquisa e no mercado;
- Embora a pesquisa de campo tenha sido um procedimento utilizado, discutindo-se o protótipo do modelo, nota-se que o modelo final não foi testado dentro de um ambiente organizacional.
- Por fim, observou-se uma limitação do método de pesquisa. Inicialmente, foi entregue o material impresso, contendo o protótipo do modelo e algumas questões. Desse modo, o objetivo era a preparação dos entrevistados. Todavia, no decorrer das entrevistas, percebeu-se que, em algum momento, a leitura do restante dos capítulos seria necessária e/ou facilitaria as análises. Contudo, os especialistas solicitavam algumas informações, debatiam na seqüência e, por

fim, afirmavam que não teriam disponibilidade para uma leitura mais profunda, ratificando a importância da discussão durante os encontros.

### **6.3 - Proposta de Atividades Futuras**

A partir dos resultados alcançados, observando-se as limitações do trabalho, algumas atividades futuras são pertinentes. Dessa forma, seguem outras oportunidades de pesquisas, propondo continuidade aos estudos sobre a estratégia de CRM:

- Continuar a pesquisa bibliográfica, buscando identificar algum fator inédito sobre a estratégia de CRM. Nesse caso, considerando-se os aspectos gerais inerentes ao CRM e, sobretudo, o desenvolvimento de novas ferramentas, conforme as características do mercado de TI;
- Aplicar o modelo final proposto neste trabalho dentro de um ambiente organizacional, considerando a possibilidade de aplicação em diferentes contextos, viabilizando-se comparar os resultados obtidos;
- Após essa aplicação, será possível acrescentar, ainda mais, detalhes e/ou procedimentos, elaborando-se um guia operacional.
- Acompanhar o mercado de CRM, pesquisando a infra-estrutura de TI oferecida pelas empresas fornecedoras de aplicativos de CRM. Desse modo, propõe-se continuar os estudos, mantendo-se o relacionamento com esses fornecedores e, particularmente, possibilitando-se alcançar o ambiente organizacional dos usuários de CRM;
- Estudar e desenvolver um conjunto de treinamentos específicos para a estratégia de CRM, favorecendo sua adoção no ambiente organizacional. Nota-se que essa gama de treinamento deverá considerar as adaptações necessárias a cada contexto.

De acordo com as sugestões para pesquisas futuras, percebe-se a oportunidade de continuar os estudos neste campo, observando-se a vanguarda do tema e a carência do mercado, confirmada durante a pesquisa de campo. Desse modo, pode-se afirmar que esses aspectos foram enfatizados nas entrevistas realizadas com especialistas do mercado de CRM. Portanto, a necessidade do conhecimento acadêmico e o respectivo apoio foram ressaltados no decorrer da pesquisa de campo deste trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, M.T. (Coord.) et al. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002. 215 p.

BARRETTO, M. I. F. **Estudo da gestão do relacionamento do cliente – CRM** (customer relationship management) e proposta de soluções para uma empresa do setor sucroalcooleiro. 2004. 135 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

BASELINE, C.G. **Turning CRM project lemons into lemonade: realigning, refocusing, and reenergizing CRM projects**, 2003. Disponível em: <<http://www.crmguru.com>>. Acesso em: 11 set. 2003.

BOSE, R. Customer relationship management: key components for TI success. **Industrial Management & Data Systems**, v.102, n.2, p. 89-97, 2002.

BRENDLER, B.; VONK, S. **Creating a customer-centric culture through organizational assessment**. 2002. Disponível em: <<http://www.crmguru.com>>. Acesso em: 01 mar. 2003.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000. 224 p.

BROWN, A. S. **CRM: customer relationship management**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001. 331 p.

BULL, C. Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. **Business Process Management Journal**, v.9, n.5, p. 592-602, 2003.

CAMPBELL, A.J. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. **Industrial Marketing Management**, v. 5554, p. 1-9, 2003.

CAZARINI, A. **Auxílio do Data Warehouse e suas ferramentas à estratégia de CRM analítico**. 2002. 121 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

CERVO, A L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996. 318 p.

\_\_\_\_\_. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 254 p.

CHEN, I. J.; POPOVICH, K. Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. **Business Process Management Journal**, v.9, n.5, p.672-688, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

CURRY, A.; KKOLOU, E. Evaluating CRM to contribute to TDM improvement – a cross-case comparison. **The TQM Magazine**, v.16, n.5, p.314-324, 2004.

FEINBERG, R. A. et al. The state of electronic customer relationship management in retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v.30, n.10, p. 470-481, 2002.

FEINBERG, R. A. ; KADAM, R. E-CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites. **International Journal of Service Industry Management**, v.13, n.5, p. 432-451, 2002.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.174 p.

GOOZE, M. Are you making sales or creating customers? **InfoTrac Web: The Gale Group. Electronic Business**, v.29, p.80-81, fev. 2003.

GREENBERG, P. **CRM Na Velocidade da Luz**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 409 p.

\_\_\_\_\_. **Growing up is hard to do: CRM for the younger crowd**. 2002. Disponível em: <<http://www.crmguru.com>>. Acesso em: 3 mar. 2003.

GUMMESSON, E. Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.19, n.2, p.136-148, 2004.

IBRAHIM, F. **Uma visão macro do CRM Analítico**. 2000. Disponível em: <<http://www.crm.inf.br>>. Acesso em: 10 jul. 2003.

KOHLI, R. et al. Managing customer relationships through E-business decision support applications: a case of hospital – physician collaboration. **Decision Support Systems**, v. 32, p.171-187, 2001.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercado**. São Paulo: Futura, 1999. 305 p.



KOTOROV, R. Customer relationship management: strategic lessons and future directions. **Business Process Management Journal**, v.9, n.5, p. 566-571, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 305 p.

LAW, M.; LAU, T.; WONG, Y.H. From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective. **Marketing Intelligence & Planning**, v.21, n.1, p. 51-60, 2003.

LEE, D. **New data leaves no doubt about why CRM results disappoint:** but most readers will refuse to accept the findings...they're so distressing, 2002. Disponível em: <<http://www.crmguru.com>>. Acesso em: 24 mar. 2003.

LOWENSTEINS, M. **Reaching for “divisible” customer:** why CRM is (almost) all about data. 2002. Disponível em: <<http://www.crmguru.com>>. Acesso em: 10 mar. 2003.

LUCK, D.; LANCASTER, G. E-CRM: customer relationship marketing in the hotel industry. **Managerial Auditing Journal**, v.18, n.3, p. 213-231, 2003.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho:** um modelo para estruturação do uso. 1999. 248 f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

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

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

MIGLIOLI, A.M. **Tomada de decisão na pequena empresa:** Estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio a decisão. 2006. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**. 1999. 149 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

NEWELL, F. **Fidelidade.Com:** CRM - o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela Internet. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000. 285 p.

NGAI, E. W. T. Customer relationship management research (1992-2002): An academic literature review and classification. **Marketing Intelligence & Planning**, v.23, n.6, p. 582-605, 2005.

NOVO, J. **Employee incentives lead to CRM failure?** 2002. Disponível em: <<http://www.crmguru.com>>. Acesso em: 14 mar. 2003.

OLIVEIRA, S.V.W.B. **Metodologia de Pesquisa**. Tema 2: Metodologia de Pesquisa Científica. MBA em Negócios Financeiros. Ribeirão Preto: INEPAD, 2006. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. **Modelo para tomada de decisão na escolha de sistema de tratamento de esgoto sanitário**. 2004. 293f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

OZGENER, S.; IRAZ, R. Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. **Tourism Management**, n.27, p. 1356-1363, 2006.

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

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

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 327 p.

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

ROBINSON, G.; MORLEY, C. Call centre management responsibilities and performance. **International Journal of Service Industry Management**, v. 17, n.3, p. 284-300, 2006.

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

SIGALA, M. Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. **International Journal of Hospitality Management**, n.24, p. 391-413, 2005.

SIN, L.Y.M.; TSE, A.C.B.; YIM, F.H.K. CRM: conceptualization and scale development. **European Journal of Marketing**, v.39, n.11/10, p.1264-1290, 2005.

STEFANO, C.J.; SARMIANOTIS, C.; STAFYLA, A. CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. **Business Process Management Journal**, v.9, n.5, p. 617-634, 2003.

SWEAT, J. **When CRM failure isn't**. 2002. Disponível em: <<http://www.crmguru.com>>. Acesso em: 13 mar. 2003.

SWIFT, R. **CRM, customer relationship management o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 520 p.

TEO, T.S.H.; DEVADOSS, P.; PAN, S.L. Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. **Decision Support Systems**, v.?, n.?, 2006.

THOMPSON, T. **Collaboration: the cure for what ails CRM**. 2002. Disponível em: <<http://www.crmguru.com>>. Acesso em: 20 mar. 2003.

TINSLEY, D. B. Relationship marketing's strategic array. **Business Horizons** 2002, jan-fev, v 45, p. 70-77, 2002.

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

XU, Y. et al. Adopting customer relationship management technology. **Industrial Management & Data Systems**, v.102, n.8, p. 442-452, 2002.

XU, M.; WALTON, J. Gaining customer knowledge through analytical CRM. **Industrial management & Data Systems**, v.105, n.7, p. 955-971, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

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

YUKI, M. **Diferenças e perspectivas entre o CRM operacional e analítico**. 2001. Disponível em: <<http://www.crm.inf.br>>. Acesso em: 5 mar. 2002.