

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

**Pressupostos para o
Gerenciamento de Soluções de CRM
(*Customer Relationship Management*)**

Tese de Doutorado

Alessandra Schweitzer

Florianópolis

2004

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

**Pressupostos para o
Gerenciamento de Soluções de CRM
(*Customer Relationship Management*)**

Alessandra Schweitzer

Tese apresentada ao Programa de
Pós-graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito final para obtenção do título de
Doutor em Engenharia de Produção.

Orientadora: Elizabeth Sueli Specialski

Florianópolis

2004

Alessandra Schweitzer

**Pressupostos para o Gerenciamento de
de Soluções de CRM (*Customer Relationship Management*)**

Esta tese foi julgada adequada para a
obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção** na área de
concentração de Mídia e Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 09 de junho de 2004.

Prof. Edson P. Paladini, Dr.
Coordenador do CPGEP

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Elizabeth Sueli Specialski , Dra.
Orientadora

Prof. Alejandro Martins Rodrigues, Dr.
Moderador

Prof.^a Tereza Cristina Melo de Brito Carvalho,
Dra.
Examinador externo

Prof. Rodrigo Bandeira de Mello, Dr.
Examinador externo

Prof. Alexandre Moraes Ramos, Dr.
Examinador

Dedico este trabalho
para minha grande amiga e orientadora
Elizabeth Specialski.

Agradecimentos

À Orly e Regina, meus pais, pelo amor dedicado e apoio que sempre me deram.

Ao Fernando Peter Vanroo, pelas suas palavras de motivação, pela sua paciência, compreensão e carinho.

Aos meus amigos e companheiros de trabalho Elizabeth Specialski e Alexandre Moraes Ramos, por compreenderem a minha ausência e me incentivarem continuamente.

À amiga Maria Marta Leite, por compartilhar seus conhecimentos e materiais bibliográficos.

A toda minha família e amigos, por torcerem por esta minha conquista.

Sumário

LISTA DE FIGURAS.....	VI
LISTA DE TABELAS.....	VII
LISTA DE REDUÇÕES.....	VIII
LISTA DE REDUÇÕES.....	VIII
RESUMO.....	IX
ABSTRACT.....	X
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Exposição do Assunto.....	1
1.2 Descrição do Problema.....	2
1.3 Justificativa.....	4
1.4 Delimitação do Tema e do Problema.....	5
1.5 Objetivos.....	6
1.6 Originalidade, não-trivialidade e relevância do tema.....	7
1.7 Metodologia de desenvolvimento.....	9
1.7.1 Classificação da pesquisa.....	9
1.7.2 Procedimentos técnicos.....	11
1.8 Delimitação da pesquisa de tese.....	15
1.9 Organização dos Capítulos.....	16
2 GERÊNCIA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	17
2.1 Do marketing ao CRM.....	17
2.2 Metodologias para implantação do CRM.....	25
2.2.1 Metodologia de Peppers & Rogers Group.....	25
2.2.2 Metodologia de Richard Lee.....	27
2.2.3 Metodologia de Miriam Bretzke.....	29
2.2.4 Considerações sobre os modelos.....	31
2.3 Agentes sustentadores das estratégias para o CRM.....	32
2.3.1 As pessoas.....	33
2.3.2 Os processos.....	35
2.3.3 A tecnologia.....	37
2.4 Estado da arte do gerenciamento de soluções de CRM.....	40
2.5 Considerações finais.....	42
3 ENFOQUE SISTÊMICO NO GERENCIAMENTO DE SOLUÇÕES DE CRM.....	44

3.1	Bases do enfoque sistêmico	45
3.2	Teoria Geral dos Sistemas	46
3.3	Premissas básicas para o gerenciamento de soluções de CRM	48
4	OS MODELOS BSC E TMN.....	50
4.1	BSC: modelo de gestão estratégica	51
4.1.1	Introdução.....	51
4.1.2	Perspectivas do BSC.....	53
4.1.3	Processo de implantação	59
4.1.4	Relação de causa e efeito	63
4.1.5	Limitações.....	64
4.2	TMN: modelo de gerenciamento de redes de telecomunicações	65
4.2.1	Introdução.....	65
4.2.2	Framework TMN.....	68
4.3	Contribuições dos modelos BSC e TMN no gerenciamento de soluções de CRM... ..	75
5	MODELO PROPOSTO PARA O GERENCIAMENTO DE SOLUÇÕES DE CRM ...	79
5.1	Pressupostos conceituais	80
5.2	Etapas para o desenvolvimento do modelo de gerenciamento.....	82
5.2.1	Definição dos objetivos de gerência.....	83
5.2.2	Definição dos serviços e funções de gerência	85
5.2.3	Definição dos indicadores de desempenho	85
5.2.4	Definição dos recursos gerenciados	86
5.3	Descrição do modelo proposto	87
5.3.1	Camada de gerenciamento de negócio.....	92
5.3.2	Camada de gerenciamento de serviços.....	95
5.3.3	Camada de gerenciamento de sistemas.....	96
5.3.4	Camada de gerenciamento de elementos	110
5.4	Considerações sobre a utilização do modelo	116
6	CONCLUSÕES.....	123
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
	ANEXO A.....	139
	ANEXO B.....	157

Lista de Figuras

Figura 1: Passos para a definição da estratégia para o CRM	26
Figura 2: Etapas para implantação de CRM - Richard Lee	28
Figura 3: Etapas para implantação de CRM	30
Figura 4: A pirâmide CRM.....	32
Figura 5: CRM operacional, analítico e colaborativo	39
Figura 6: Evolução das medidas de desempenho das iniciativas de CRM	40
Figura 7: As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	54
Figura 8: Estratégias da perspectiva financeira	54
Figura 9: Estratégias de proposição de valor para o cliente	57
Figura 10: Perspectiva do aprendizado e crescimento	59
Figura 11: Passos para implantação do <i>Balanced Scorecard</i>	59
Figura 12: Mapa estratégico do BSC e relações de causa e efeito	61
Figura 13: O <i>Framework</i> TMN.....	68
Figura 14: Os processos da camada de gerenciamento de serviço.....	71
Figura 15: Sub-processos do processo de gerenciamento do CRM	72
Figura 16: Contribuições dos modelos BSC e TMN para o gerenciamento de soluções de CRM	78
Figura 17: O ciclo do administração estratégica	80
Figura 18: O gerenciamento de soluções de CRM no contexto da administração estratégica ..	82
Figura 19: Elementos para definição de um modelo de gerenciamento.....	83
Figura 20: Visão geral do modelo para o gerenciamento de soluções de CRM	88
Figura 21: Níveis hierárquicos de gerenciamento.....	91
Figura 22: Objetivos de gerência da camada de gerenciamento de negócio.....	93
Figura 23: Serviço de gerência da camada de gerenciamento de serviços	95
Figura 24: Processos de gerenciamento da camada de gerenciamento de sistemas	97
Figura 25: Subprocessos de gerenciamento dos processos internos	104
Figura 26: O modelo proposto e seus processos de gerenciamento	115
Figura 27: Definição das necessidades de gerenciamento	117
Figura 28: Funcionalidades da camada de serviços.....	118
Figura 29: Indicadores de desempenho da empresa hipotética	121

Lista de Tabelas

Tabela 1: Abordagens do marketing tradicional e do marketing de relacionamento	22
Tabela 2: A perspectiva do cliente - medidas essenciais	56
Tabela 3 : Funcionalidades e indicadores do processo de gerenciamento financeiro	97
Tabela 4: Funcionalidades e indicadores do processo de gerenciamento de clientes.....	99
Tabela 5: Funcionalidades e indicadores do processo de gerenciamento de processos	103
Tabela 6: Funcionalidades e indicadores do processo de vendas	105
Tabela 7: Funcionalidades e indicadores do processo de atendimento	106
Tabela 8: Funcionalidades e indicadores do processo de marketing	107
Tabela 9: Funcionalidades e indicadores das competências estratégicas	108
Tabela 10: Funcionalidades e indicadores do clima organizacional.....	109
Tabela 11: Funcionalidades e indicadores da tecnologia	109

Lista de Reduções

Siglas

BSC	Balanced Scorecard
CRM	Customer Relationship Management
CCITT	Consultative Committee for International Telegraph and Telephone
ISO	International Organization for Standardization
ITU-T	International Telecommunications Union - Telecommunications
NMF	Network Management Forum
ROI	Return On Investment - Retorno sobre o Investimento
SFA	Sales Force Automation - Automação da Força de Vendas
TOM	Telecom Operation Map
e-TOM	enhanced-Telecom Operation Map
TMN	Telecommunication Management Network

Resumo

SCHWEITZER, Alessandra. **Pressupostos para o Gerenciamento de Soluções de CRM (*Customer Relationship Management*)**. 2004. 180 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Um dos motivos do alto índice de insucesso das estratégias para a implantação da gerência de relacionamento com o cliente, ou CRM (*Customer Relationship Management*), é a dificuldade das organizações de avaliar o desempenho e o valor do CRM para o seu negócio. Este trabalho define os pressupostos para o gerenciamento de soluções de CRM e demonstra sua aplicação através de um modelo de gerenciamento. O modelo proposto irá orientar as organizações na definição dos objetivos de gerência e dos recursos a serem gerenciados, bem como na definição das funcionalidades de gerência e dos indicadores necessários para monitorar o desempenho das soluções de CRM. Com a aplicação do modelo, as organizações poderão obter informações para analisar e avaliar o desempenho de suas estratégias para CRM e tomar ações que conduzam a estratégia ao alcance de seus objetivos e a uma melhoria contínua.

O modelo proposto é desenvolvido a partir da integração das bases conceituais de dois modelos contemplados na revisão bibliográfica: o TMN (*Telecommunication Management Network*), para o gerenciamento de redes de telecomunicações, e o *Balanced Scorecard* (BSC), para a gestão de estratégias de negócio. Definem-se quatro perspectivas de gerenciamento para as soluções de CRM: financeira, de cliente, de processos internos, de aprendizado e de crescimento, conforme proposto pelo BSC. Estas perspectivas foram representadas através de um modelo com arquitetura em camadas, referenciadas no modelo TMN, permitindo uma visão holística e integrada de gerenciamento.

Palavras-chave: Gerência de Relacionamento com o Cliente, Gerenciamento de Soluções de CRM, Gerenciamento de Desempenho.

Abstract

One of the reasons of the higher level of strategies' failure in order to establish the Customer relationship Management (CRM) is the difficulty of organizations evaluating the CRM's performance and attributing the respective value to its business. This research points out the assumptions to the CRM's solution through proposing a model which aims to give support to organizations in the task of managing the performance of CRM's solutions. The proposed model will coordinate the organizations at defining the management objectives and the resources to be managed as well as at defining the management usefulness and the indicators required to monitor the CRM's performance solutions. By the model applied, the organizations will be able to obtain information to analyze and evaluate CRM's strategies and to take actions that conduct the strategy so that it achieves the objectives in a continuous improvement. The proposed model was developed from the integration of conceptual basis of two models carried out at the theoretical background: the Telecommunication Management Network (TMN) model and the Balanced Scorecard model (BSC). Based on that, and according to BSC, there were definitions for four management perspectives to CRM's solution: financial, customer, internal processes and learning and growth. These perspectives were represented through an architecture model of layers referred on the TMN model, in which a holistic vision is integrated with the management one.

Key-words: Customer Relationship Management, CRM's Solution Management, Performance Management.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do Assunto

O momento econômico atual está vivendo uma era de concorrência e competição acirrada dentro de um ambiente globalizado (BRETZKE, 2000). Neste ambiente, o mercado vem descobrindo que tratar bem os clientes é um dos caminhos para alcançar um crescimento estável e lucrativo (BROWN, 2001). A necessidade de conquistar e, principalmente, manter clientes vem impulsionando os executivos a repensarem suas estratégias de negócio com ênfase no serviço e na qualidade para conseguir a satisfação e a lealdade do cliente a longo prazo (ZENONE, 2001). No final da década de 1990, cresce o número de organizações a adotar a estratégia de negócio conhecida pelo acrônimo de CRM ou *Customer Relationship Management*.

O conceito de CRM tem diferentes significados para diferentes autores (GUMMESSON, 2002a). Adota-se neste trabalho o conceito de Gummesson (2002a), de acordo com o qual CRM é a aplicação prática dos valores e estratégias do marketing de relacionamento, movendo o cliente para o centro do negócio de uma organização. Dentro deste contexto, CRM é uma estratégia de negócio que visa entender, antecipar e gerenciar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização (BROWN, 2001) para melhorar sua retenção, lealdade e lucratividade (SWIFT, 2001).

A literatura existente sobre CRM aborda diferentes aspectos sobre o tema. Algumas abordam com maior ênfase os princípios do marketing de relacionamento para a implantação das estratégias para CRM (GUMMESSON, 2002a; STONE, 2001; ZENONE, 2001; LEE, 2000a). Outras dão um enfoque maior às tecnologias que dão suporte à implantação do CRM (GREENBERG, 2001; SWIFT, 2001; BRETZKE, 2000; BROWN, 2001). Apesar dos diferentes enfoques, a maioria dos autores concorda que a implantação das estratégias para CRM é sustentada por três pilares fundamentais: as pessoas, os processos organizacionais e a infra-estrutura tecnológica.

Como em qualquer estratégia de negócio, a implantação do CRM exige ações planejadas e sistemáticas para o alcance do sucesso. A literatura sobre a implantação de estratégias para CRM, no entanto, ainda é insuficiente. Bretzke (2002), Lee (2002a, 2002b, 2002c), Peppers & Rogers (2002) e Curry (2000) propõem metodologias para implantação de estratégias para CRM e abordam questões referentes ao planejamento e implantação.

De acordo com a administração estratégica, a implantação e gerenciamento de uma estratégia organizacional é formada por três etapas cíclicas, que consistem no planejamento, na implementação e no controle da estratégia (MAXIMIANO, 2002). Estas três etapas são igualmente importantes para o sucesso da implantação de estratégias de negócio. Porém, as literaturas citadas acerca da implantação de estratégias para CRM não abordam com profundidade as etapas da administração estratégica, e concentram-se mais nas etapas de planejamento e implantação. Apesar de citarem a importância da etapa de controle, não orientam sobre como fazê-la.

O presente trabalho visa abordar com maior profundidade a etapa de controle de estratégias para CRM, com o objetivo de fornecer às organizações uma forma de monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro da organização para que os objetivos traçados da estratégia para CRM sejam alcançados.

Assume-se como referencial teórico para este trabalho dois modelos de gerenciamento: o modelo de gerenciamento de redes de telecomunicações, conhecido como modelo TMN (*Telecommunication Management Network*) e o modelo de gestão estratégica Balanced Scorecard.

1.2 Descrição do Problema

Nos últimos anos, os projetos de CRM têm consumido milhões de dólares em investimentos por parte das organizações, principalmente em tecnologia e capital humano (GARTNER, 2001). Apesar destes altos investimentos, muitas iniciativas relacionadas a CRM falham quando comparadas aos benefícios alcançados em relação ao custo despendido para a implantação da solução.

Segundo uma pesquisa da Cap Gemini Ernst & Young¹ (2001b), foi demonstrado que 70% das iniciativas de CRM fracassam devido a:

- falta de estratégias para medir o retorno do investimento: 52% das organizações não conhecem o retorno das suas iniciativas de CRM;
- as estruturas organizacionais serem focadas no produto e não no cliente;
- à inexistência de uma visão única, integrada e completa da história ou atividade do cliente por toda a empresa (está espalhada em diversos bancos de dados departamentais);
- os objetivos da área de Tecnologia de Informação da empresa não estarem alinhados às estratégias para CRM (em 74% das empresas).

Outra pesquisa conduzida pela Meta Group (METRUS GROUP, 2003), na qual duas mil empresas americanas foram entrevistadas, revelou que os principais motivos dos fracassos nos projetos de CRM dão-se devido aos projetos serem altamente fragmentados, não se concentrarem no cliente, terem foco excessivo em tecnologia e não utilizarem técnicas para medir o desempenho da solução implantada – 90% das empresas não conseguem medir de forma tangível o retorno das estratégias para CRM.

No Brasil, esta realidade não é diferente. Um estudo realizado pela Peppers & Rogers Group do Brasil² (PEPPERS & ROGERS, 2003) aponta como principal obstáculo a dificuldade de medir resultados e avaliar o retorno do investimento. Das 51 empresas pesquisadas (que possuem programas formais de CRM), 49% não medem o retorno do investimento.

Embora os resultados destas pesquisas sejam de fontes não científicas, podendo desta forma haver interesses comerciais, elas apontam para um problema real que as organizações vêm enfrentando na implantação de soluções de CRM.

Dentre os principais motivos apontados que levam as iniciativas de CRM ao fracasso, o tema deste trabalho aborda o problema relacionado à dificuldade

¹ Pesquisa intitulada CRM INDEX, da Cap Gemini Ernst & Young, e administrada pela Gartner Group e Griggs Andersen, realizada nos Estados Unidos e na Europa no ano de 2001.

² Pesquisa da Peppers & Rogers Group do Brasil realizada em janeiro e fevereiro de 2003, entrevistando 106 organizações de pequeno, médio e grande porte.

das organizações em medir o desempenho e o valor do CRM para o seu negócio. Sem formas de avaliar, as organizações não sabem se estão ou não na direção certa, rumo aos objetivos traçados.

1.3 Justificativa

CRM é uma estratégia de negócio e, como tal, deve ser eficientemente planejado, executado e controlado para que possa alcançar seus objetivos. Kaplan e Norton (2001) citam uma pesquisa em que, na maioria dos casos de fracasso na implantação de estratégias de negócio nas organizações – 70% –, o problema de fato não é a definição de uma má estratégia, e sim a má execução da estratégia. Portanto, mesmo definida uma boa estratégia, o resultado de sua implantação pode ser o fracasso, caso ela não seja eficientemente executada.

Para saber se a execução da estratégia está no caminho certo, é preciso gerenciá-la, e para gerenciar é preciso medir. De acordo com Reichheld (1996, p. 245), “[...] a medição é a linguagem dos negócios. Da mesma forma que a linguagem molda os pensamentos e a comunicação, as medidas moldam as atitudes e o comportamento de uma organização de negócios”.

Um estudo conduzido pela Metrus Group (2003) apontou seis razões pelas quais as medidas de desempenho auxiliam no alcance do sucesso de uma estratégia de negócio:

- removem as ambigüidades e desentendimentos que cercam os conceitos estratégicos no alto nível da organização;
- provêem uma linguagem comum para comunicar a estratégia a todos os níveis da organização;
- ajudam a criar um alinhamento estratégico por toda a organização;
- aceleram a velocidade para o alcance do sucesso, fornecendo um retorno sobre o progresso da estratégia implantada e orientando as ações a serem tomadas;
- provêem informações que permitem antecipar resultados de desempenho, permitindo que se tomem ações corretivas de forma

antecipada e evitando que se tenha que esperar um longo período para comprovar o impacto negativo de uma estratégia;

- ajudam os gerentes provendo uma perspectiva holística da estratégia.

Estas razões indicam que, mesmo que uma organização tenha o desejo de melhorar seu foco no cliente, sem uma estratégia bem definida e um mecanismo de gerenciamento desta estratégia, o sucesso pode ser passageiro.

Essencialmente, a utilização de mecanismos de avaliação de desempenho de soluções de CRM tem como principais objetivos (KELLEN, 2002):

- influenciar decisões ou validar decisões já tomadas: para isto as organizações utilizam diversas categorias de sistemas de medição de desempenho, tais como desempenho financeiro, desempenho de ativos intangíveis (marca, gerenciamento do conhecimento, etc.), *benchmarking*, instinto e experiência dos administradores, valor do cliente, entre outros;
- guiar o progresso de atividades diárias relacionadas aos clientes através de sistemas de medição de desempenho que avaliam o comportamento do cliente e o desempenho do marketing, da força de vendas, dos serviços de atendimento ao cliente, entre outros;
- prever estados futuros com o auxílio de sistemas tecnológicos, para antecipar as necessidades dos clientes ou prever o comportamento do mercado.

Desta forma, justifica-se o tema desta tese por considerarem-se necessários modelos de gerenciamento que permitam monitorar o desempenho de soluções de CRM, visando fornecer às organizações informações que orientem a tomada de decisão a curto, médio e longo prazos, conduzindo ao alcance dos objetivos estabelecidos para as estratégias para CRM.

1.4 Delimitação do Tema e do Problema

Em face da descrição do problema e da justificativa apresentados, é proposto como tema a investigação dos pressupostos para o gerenciamento de soluções de CRM para auxiliar as organizações na tarefa de controlar e

monitorar suas soluções , visando minimizar o índice de insucesso e maximizar os benefícios do CRM.

A literatura mais recente propõe modelos de medição de desempenho de soluções de CRM com base no sistema de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BROWN, 2001; GARTNER, 2002; BREWTON, 2003; PEPEERS & ROGERS GROUP, 2001; SEDRANI, 2003). Utilizando-se os conceitos do *Balanced Scorecard*, avalia-se o desempenho das soluções de CRM através da dimensão econômica e financeira, bem como através das perspectivas relacionadas aos clientes, aos processos internos, ao aprendizado e ao crescimento da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Apesar da grande contribuição dos sistemas de avaliação de desempenho propostos na literatura, as organizações ainda têm dificuldades em gerenciar as soluções de CRM. A maioria dos modelos limita-se a orientar a identificação dos indicadores de desempenho necessários para gerenciar as soluções de CRM e não apresenta uma sistemática que auxilie na tarefa de identificação dos recursos organizacionais que precisam ser monitorados e do que deve ser monitorado para obter-se os indicadores definidos.

Visando suprir as limitações dos modelos de avaliação de desempenho atuais propostos na literatura e dispor às organizações um modelo que oriente no gerenciamento de soluções de CRM, o problema central desta tese é:

Quais são os recursos que influenciam no desempenho das soluções de CRM, e quais os pressupostos para gerenciar estes recursos de forma que as organizações alcancem os objetivos estabelecidos em suas estratégias para CRM?

1.5 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é estabelecer os pressupostos para o gerenciamento de soluções de CRM, definindo quais são os recursos que influenciam no desempenho das soluções e quais os pressupostos para

gerenciar esses recursos para que as organizações alcancem os objetivos e metas estabelecidos em suas estratégias para CRM.

O atendimento de tal objetivo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- I. identificar as premissas básicas para o gerenciamento de soluções de CRM sob o enfoque sistêmico;
- II. analisar o modelo *Balanced Scorecard* e o modelo TMN, identificando suas contribuições no gerenciamento de soluções de CRM;
- III. propor um modelo que defina os pressupostos para o gerenciamento de soluções de CRM e que seja capaz de orientar as organizações nas atividades de:
 - definir os objetivos de gerenciamento das soluções de CRM;
 - identificar os recursos que influenciam no desempenho da solução de CRM;
 - definir os indicadores de desempenho para verificar se os objetivos traçados estão sendo alcançados;
 - identificar as funcionalidades de gerenciamento que irão monitorar os recursos identificados.

1.6 Originalidade, não-trivialidade e relevância do tema

Originalidade

O trabalho, por tudo que se pôde apurar, é considerado original devido ao fato de que não foram achados na literatura estudos que abordam a utilização do *framework* TMN (*Telecommunication Management Network*) combinada ao modelo *Balanced Scorecard* para o gerenciamento de estratégias para CRM.

Não-trivialidade

O ambiente das organizações é um ambiente complexo. A implantação de estratégias para CRM envolve toda a organização e depende de diversas premissas básicas. Várias iniciativas têm sido realizadas para avaliar o desempenho de estratégias para CRM. A não-trivialidade deste trabalho surge

a partir da combinação de modelos de gerenciamento com eficiência e eficácia já comprovada, servindo como modelos de referência para a definição de uma proposta para o gerenciamento de soluções de CRM. A contribuição desta proposta está na definição de um modelo de gerenciamento a partir de uma visão holística, considerando diversas perspectivas de gerenciamento e, a partir destas perspectivas, orientando a identificação das necessidades de gerenciamento de uma solução de CRM.

Relevância do tema

A relevância do tema, entre vários aspectos, está associada à sua atualidade e ao seu alcance:

- na Engenharia de Produção: a Engenharia de Produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços, objetivando tornar mais eficientes os processos de uma empresa. De acordo com Silva e Menezes (2000, p. 45), a Engenharia de Produção é “o estudo, o projeto e a gerência de sistemas integrados de pessoas, materiais, equipamentos e ambientes. Procura melhorar a produtividade do trabalho, a qualidade do produto e a saúde das pessoas (no que se refere às atividades do trabalho).” Este trabalho contribui para a área apresentando uma proposta para gerenciar uma estratégia de negócio empresarial, que controla e monitora o desempenho de recursos organizacionais, a fim de torná-los mais eficientes e eficazes;
- alcance empresarial: interessará às empresas que implantam soluções de CRM, pois contarão com um modelo que as auxilie na complexa tarefa de gerenciamento de desempenho de suas soluções, na busca do desempenho superior e na atenuação do índice de insucesso das iniciativas de CRM;
- alcance acadêmico: pela contribuição que pode dar às áreas relacionadas (administração, marketing, ciência da computação e áreas afins), através da combinação de duas disciplinas, em princípio, de áreas de conhecimento distintas (*framework* TMN e *Balanced Scorecard*) para permitir a criação de um modelo para o gerenciamento de soluções de

CRM. Além disto, enriquece a literatura acadêmica acerca de CRM, que por ser uma disciplina recente no âmbito acadêmico, poucas são as contribuições em nível de mestrado e doutorado.

1.7 Metodologia de desenvolvimento

Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos (LAKATOS; MARCONI, 1985). A pesquisa científica é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico (GIL, 2002).

Neste capítulo apresenta-se o método utilizado para o desenvolvimento da presente pesquisa de tese. Especifica-se a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados.

1.7.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa científica tem como finalidade “descobrir respostas para questões mediante a aplicação de métodos científicos.” (Selltiz et al. apud MARCONI; LAKATOS, 1982, p. 16).

Para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa, utilizou-se o método indutivo. Tal método fundamenta-se em premissas que conduzem a conclusões provavelmente verdadeiras, ou seja, “..[] pode-se afirmar que as premissas de um argumento indutivo correto sustentam ou atribuem certa verossimilhança a sua conclusão”. (LAKATOS; MARCONI, 1985, p. 83). Portanto, se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão é provavelmente verdadeira, mas não necessariamente verdadeira. O processo de indução ocorre por intermédio do qual, partindo-se de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral, ou seja, parte-se de casos específicos para chegar à conclusões gerais. Desta forma, através do desenvolvimento de um projeto de consultoria que utilizou como metodologia a pesquisa-ação, definiu-se premissas para auxiliar na solução do problema desta tese: *“Quais são os recursos que influenciam no desempenho das soluções de CRM, e quais os pressupostos para gerenciar esses recursos de forma que as organizações alcancem os objetivos estabelecidos em suas estratégias para CRM?”*

Justifica-se a utilização do método indutivo pela fato do tema principal - gerenciamento de soluções de CRM - abordar questões relativamente novas, com conceitos em evolução e ainda não sedimentados no ambiente acadêmico. Assim, partindo-se do estudo de um caso específico, através da metodologia da pesquisa-ação, utilizou-se o processo de indução para a definição de premissas consideradas provavelmente verdadeiras.

A pesquisa-ação consiste na intervenção dentro da organização, na qual os pesquisadores e os membros da organização colaboram na definição do problema, na busca de soluções e, simultaneamente, no aprofundamento do conhecimento científico disponível (THIOLLENT, 1996). Suas principais características são (THIOLLENT, 1996, p. 16) :

- a) há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada;
- b) desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob a forma de ação concreta;
- c) o objetivo de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontradas nesta situação;
- d) o objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer os problemas da situação observada;
- e) há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- f) a pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo): pretende-se aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou o “nível de consciência” das pessoas e grupos considerados.

De acordo com Thiollent (1996), os objetivos da pesquisa-ação consistem no relacionamento entre os objetivos de pesquisa e os objetivos de ação. Os objetivos de pesquisa consistem em obter informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos, aumentando o conhecimento do pesquisador de determinadas situações. Os objetivos de ação consistem nos

objetivos práticos de pesquisa, ou seja “.. contribuir para o melhor equacionamento possível do problema considerado central na pesquisa, com levantamento de soluções e proposta de ações correspondente às soluções para auxiliar o agente (ou ator) na sua atividade transformadora da situação” (THIOLLENT, 1996, p. 18).

Quanto a sua finalidade, a pesquisa científica desenvolvida nesta tese caracteriza-se como pesquisa aplicada, por ser voltada a aplicação prática dos conhecimentos. Seus resultados podem ser aplicados, imediatamente, na solução de problemas referentes ao gerenciamento de soluções de CRM que ocorrem na realidade dentro das organizações.

Em relação ao método de abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa busca a compreensão dos fenômenos da realidade, dos seus significados e trabalha com aquilo que não pode ser quantificado. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte de dados e o pesquisador como o principal instrumento (TAYLOR; BOGDAN, 1984). A abordagem qualitativa está mais evidenciada no desenvolvimento do estudo de caso específico, que utilizou como metodologia a pesquisa-ação.

Do ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória, pois tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002). É recomendada quando há pouco conhecimento sobre o problema estudado. Neste trabalho, analisou-se modelos de gerenciamento já consagrados, existentes na literatura, objetivando buscar subsídios para o desenvolvimento do modelo proposto para o gerenciamento de soluções de CRM.

1.7.2 Procedimentos técnicos

Com o objetivo de analisar os fatos do ponto de vista empírico e confrontar a visão teórica com os dados da realidade, é necessário traçar um delineamento da pesquisa (GIL, 2002). O delineamento expressa, em linhas gerais, o desenvolvimento da pesquisa com ênfase nos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados. Para o delineamento desta pesquisa de tese utilizou-se dos procedimentos técnicos descritos a seguir.

1.7.2.1 Pesquisa bibliográfica

A revisão da literatura foi realizada através da pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2002). A etapa inicial da pesquisa bibliográfica foi a escolha do tema. O tema escolhido surgiu inicialmente a partir da percepção da autora, em seus trabalhos de consultoria, quanto à dificuldade das organizações em avaliar o valor de suas soluções de CRM. A percepção da autora foi confirmada através de bibliografias da área. A partir daí, buscaram-se diversas fontes bibliográficas com a finalidade de formular o problema, especificar os objetivos e obter fundamentações teóricas adequadas para a solução do tema proposto.

1.7.2.2 Pesquisa-ação

Com o objetivo de obter informações para auxiliar na solução do problema de pesquisa desta tese, utilizou-se a pesquisa-ação como metodologia de desenvolvimento de um trabalho de consultoria. A consultoria foi realizada em uma incubadora de empresas de base tecnológica, durante o ano de 2003, na cidade de Florianópolis, SC, e contou com a participação de dez empresas. Teve como pesquisadores uma equipe de consultores, entre eles a autora e a orientadora deste trabalho de tese. Foram definidos dois objetivos para a consultoria: objetivo de pesquisa e objetivo de ação.

Estabeleceu-se como objetivo de pesquisa, obter informações, através de um trabalho investigativo, para a melhor compreensão do problema de pesquisa desta tese. Buscou-se investigar, nas empresas participantes da consultoria, quais os recursos organizacionais que influenciam no desempenho das soluções de CRM.

O objetivo de ação consiste no objetivo prático de pesquisa, ou seja, propiciar às empresas incubadas uma atuação profissional nas áreas de relacionamento com clientes, marketing e vendas.

As etapas para a realização de uma pesquisa-ação não são um consenso na literatura. Susman e Evered (1978) propõem cinco passos: diagnosticar,

planejar a ação, atuar, avaliar e especificar o aprendizado. Eden e Huxham (2001) propõem uma metodologia separa em dois momentos: o momento da intervenção e o momento da redação dos resultados obtidos através do experimento. Thiollent (1986) defende que a pesquisa-ação não segue uma série rígida de etapas e propõe que a pesquisa inicie com uma fase exploratória e finalize como uma fase de divulgação de resultados. As fases intermediárias não seguem um ordem temporal específica, e compreende a escolha do tema, seminários, determinação do problema, coleta de dados, elaborar um plano de ação e divulgação dos resultados. Esta tese de doutorado adota as fases propostas por Thiollent (1996) que estão detalhadas no anexo A deste documento.

1.7.2.2.1 Métodos de coleta de dados

A técnica utilizada para a coleta de dados na pesquisa-ação foi a entrevista individual estruturada. A entrevista é “um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (LAKATOS; MARCONI, 1985). Caracteriza-se como entrevista estruturada aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, realizado de acordo com um formulário. O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, para ao final, as mesmas possam ser comparadas (LAKATOS; MARCONI, 1985).

As entrevistas foram realizadas com representantes das empresas que participaram do projeto de consultoria e foram conduzidas de forma a permitir aos respondentes uma reflexão a respeito dos fatos observados.

As entrevistas foram elaboradas visando coletar informações para atender ao objetivo de pesquisa da consultoria, ou seja, investigar quais os recursos organizacionais que influenciam no desempenho das soluções de CRM

Todas as informações coletadas pelas entrevistas foram discutidas, analisadas e interpretadas em um seminário, onde participaram os pesquisadores, os entrevistados e outros representantes das empresas. O seminário desempenha o papel de análise, discussão e tomada de decisões acerca da investigação.

Além da técnica de entrevistas, utilizou-se a técnica de observação sistemática e participante. A observação foi realizada durante os seminários e durante todo o processo de consultoria.

1.7.2.2.2 Análise e interpretação dos dados

A análise e interpretação de dados é realizada através de um processo indutivo, onde o pesquisador não tem a preocupação de comprovar hipóteses ou responder perguntas previamente formuladas e inertes (TAYLOR; BOGDAN, 1984). A partir do conjunto de informações coletadas através de pesquisa bibliográfica, entrevistas estruturadas, seminários e observação participativa, realizou-se a análise dos dados com a participação dos pesquisadores e dos entrevistados, conforme sugeriu GIL (1995). Para a validação dos dados, contou-se com a participação dos membros das empresas realizando a checagem da fidelidade dos dados.

1.7.2.3 Desenvolvimento do modelo proposto

A pesquisa bibliográfica somada aos resultados da pesquisa-ação forneceram subsídios para o desenvolvimento do modelo proposto para o gerenciamento de soluções de CRM. Além disso, considerou-se o conhecimento empírico da autora desta tese, obtido através de experiências acadêmicas e profissionais. A principal contribuição deste conhecimento empírico foi fornecer a fundamentação teórica e prática das bases conceituais do modelo TMN para a definição do modelo proposto. Esta fundamentação foi formada ao longo dos últimos doze anos, fruto de atividades profissionais e acadêmicas. As atividades profissionais consistem na atuação em empresas privadas como analista de sistemas e coordenadora de projetos, desde 1994 até a atualidade, trabalhando no desenvolvimento de sistemas de gerenciamento de redes de telecomunicações, de acordo com o padrão TMN. As atividades acadêmicas consistem no desenvolvimento da dissertação de mestrado (SCHWEITZER, 1996) e de artigos científicos publicados em congressos nacionais e internacionais (SCHWEITZER, 1999, 1993; SCHWEITZER; SCHOENBERGER, 1998a, 1998b; SCHWEITZER;

SPECIALSKI, 1997; SCHWEITZER; SANTOS, 1997), cujos temas foram o gerenciamento de redes de telecomunicações.

1.8 Delimitação da pesquisa de tese

Delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. Esta pesquisa parte do pressuposto de que a solução para a gerência de relacionamento com o cliente foi previamente planejada e está sendo ou já foi implantada em uma organização.

Os pressupostos definidos para o gerenciamento de soluções de CRM foram fundamentados na revisão da literatura, no estudo de casos específicos através da pesquisa-ação e no conhecimento empírico da autora, criado a partir de suas experiências acadêmicas e empresariais.

Uma condição limitante na definição dos pressupostos para o gerenciamento de soluções de CRM, se deu devido ao tipo de pesquisa desenvolvida, a pesquisa-ação. Os resultados da pesquisa-ação tem como limitante as percepções e consciência dos participantes e dos pesquisadores a cerca do assunto.

O modelo proposto não tem a pretensão de definir os pressupostos de gerenciamento para todos os tipos possíveis de soluções de CRM. Dada a especificidade e a variedade de tipos de organizações, esse modelo deve ser suficientemente genérico e abrangente para poder atender aos diversos tipos de organização, e deve ser flexível para atentar ainda às especificidades de cada uma delas. Ele pretende ser o mais abrangente possível, considerando os requisitos que são comuns à maioria das organizações. O modelo é aberto e flexível o suficiente para que novas necessidades de gerenciamento possam ser inseridas, bem como para que se façam simplificações da sua atual configuração, de acordo com aquilo que for relevante para a organização.

O modelo proposto foi desenvolvido a partir da integração de conceitos originários do modelo de gerenciamento de redes de telecomunicações, o TMN (*Telecommunication Management Network*), e do modelo de gestão estratégica *Balanced Scorecard*.

1.9 Organização dos Capítulos

Este trabalho está organizado em seis capítulos, descritos brevemente a seguir:

Capítulo 1: Introdução

Refere-se ao presente capítulo e apresenta uma visão geral da tese, definindo o problema, a justificativa, os objetivos, procedimentos metodológicos e questões relacionadas à originalidade, ineditismo e relevância do tema.

Capítulo 2: Gerência de relacionamento com o cliente

Neste capítulo apresenta-se uma revisão bibliográfica acerca de CRM. Descreve-se sua definição de CRM, as premissas básicas para a implantação bem-sucedida de soluções de CRM, os modelos de implantação e os principais agentes que dão suporte às estratégias para CRM: as pessoas, os processos e a tecnologia. Aborda-se ainda, as ferramentas que as organizações estão atualmente utilizando para gerenciar as soluções de CRM.

Capítulo 3: Enfoque sistêmico no gerenciamento de soluções de CRM

Apresenta-se as bases conceituais da abordagem sistêmica e uma das principais teorias desta linha de pensamento: a Teoria Geral dos Sistemas. Com base na abordagem sistêmica, identifica-se as premissas básicas necessárias para o gerenciamento de soluções de CRM.

Capítulo 4: Os modelos BSC e TMN

O capítulo 4 apresenta os modelos de gerenciamento BSC e TMN, com ênfase aos conceitos que servirão como referência para o desenvolvimento do modelo proposto. Apresenta ainda as contribuições de cada um dos modelos para o desenvolvimento do modelo de gerenciamento de soluções de CRM

Capítulo 5: Modelo proposto para o gerenciamento de soluções de CRM

Este capítulo descrever os pressupostos para o gerenciamento de soluções de CRM, definido um modelo de gerenciamento de soluções de CRM.

Capítulo 6: Conclusões

Descreve uma síntese dos resultados deste trabalho. Apresenta suas principais contribuições para a academia e para as empresas e sugestões para trabalhos futuros.

2 GERÊNCIA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A gerência de relacionamento com o cliente, do Inglês *Customer Relationship Management*, ou simplesmente CRM, como será referenciado neste trabalho, é um assunto que vem ganhando notoriedade desde o final dos anos 90 até os dias atuais. Porém, mesmo com o mercado de CRM em expansão, ainda há muita confusão com relação a sua definição.

Há pouco tempo, a definição de CRM favorecia a abordagem puramente tecnológica, através da qual as organizações consideravam CRM (e muitas ainda consideram) uma ferramenta de software que gerencia o relacionamento com os clientes. Essa abordagem foi divulgada principalmente pelas empresas de consultoria e *softwarehouses*. Após um período de aprendizado e de resultados desastrosos na implantação de iniciativas de CRM sob a perspectiva tecnológica, o CRM está sendo visto como uma aplicação de estratégias de negócio para gerenciar os relacionamentos com os clientes. Estas estratégias são fundamentadas na filosofia do marketing de relacionamento e aplicadas na organização com o suporte das tecnologias de comunicação e informação.

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica acerca de CRM, iniciando com uma breve descrição da evolução do marketing até chegar ao marketing de relacionamento, e, em seguida, passando à definição de CRM. Ainda neste capítulo são apresentados alguns dos modelos de implantação do CRM e os principais agentes que dão suporte às suas estratégias: as pessoas, os processos e a tecnologia.

Para que as soluções de CRM alcancem os objetivos e metas estabelecidos em seu planejamento, é necessário gerenciar a implantação das estratégias para CRM. Encerra-se este capítulo apresentando as ferramentas que as organizações estão atualmente utilizando para gerenciar suas soluções.

2.1 Do marketing ao CRM

A essência dos conceitos de marketing é entender os desejos e necessidades do cliente (GUMMESSON, 2002a). Peter Drucker (apud GUMMESSON, 2002a, p. 14), em seu clássico livro sobre gerenciamento *The*

Practice em Management, lançado em 1954, diz que “marketing é todo o negócio visto a partir do ponto de vista de seu resultado final, ou seja, o ponto de vista do cliente”. Ao longo do tempo, de acordo com o cenário econômico e as necessidades do mercado de cada época, a abordagem do marketing foi sofrendo variações. Marketing, atualmente, é a palavra utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim sendo, entende-se que “[...] uma empresa ou pessoa pratica marketing quando tem o mercado como razão e foco de suas ações.” (LIMEIRA, 2003, p. 2).

De acordo com Dias (2003, p. 2), o conceito moderno de marketing surgiu na década de 1950, quando o avanço da industrialização estimulou a competição e os clientes passaram a contar com um maior poder de escolha.

A partir daí, as empresas reconheceram que não era mais o cliente que tinha que se adaptar ao seu produto, e sim a empresa que tinha que se voltar para o cliente (MCKENNA, 1992). Inicia-se então a passagem de um marketing direcionado a vendas para um marketing direcionado ao mercado, adotando-se práticas como pesquisa e análise de mercado, adequação dos produtos segundo as necessidades dos clientes, comunicação através de veículos de massa, promoção de vendas e expansão dos canais de distribuição (LIMEIRA, 2003).

Nas décadas de 1970 e 1980, a competição começa a basear-se em oferecer produtos com maior qualidade e inovação tecnológica, buscando aumentar a participação no mercado.

O foco do marketing passa a ser o desenvolvimento da marca e dos canais de distribuição, com a utilização do marketing direto³. No ano de 1980, com a evolução da informática, surge o conceito de *Database Marketing*, permitindo implementar de maneira mais eficaz as estratégias de marketing, tais como pesquisas de mercado qualitativas para entender o mercado (RODRIGUEZ, 2002; DIAS, 2003).

A *American Marketing Association* divulga o conceito de marketing como sendo “[...] o processo de planejamento e execução da concepção, preço,

³ Marketing Direto consiste em uma estratégia de comunicação e comercialização de produtos ou serviços com o cliente, sem intermediação de meios ou canais de terceiros (DIAS, 2003, p. 6).

promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfazem objetivos individuais e organizacionais.” (GUMMESSON, 2002a, p. 284). Esta é a definição do marketing tradicional baseado na teoria do composto de marketing, também conhecido como *marketing mix* ou 4Ps, que se refere às variáveis: produto, preço, promoção e praça (ponto de distribuição).

Na década de 1980, a qualidade e a tecnologia eram consideradas um diferencial competitivo. Nessa época, o foco da gestão empresarial foi a Gestão da Qualidade Total, como forma de reter clientes a partir da melhoria dos processos internos da organização e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao cliente (RODRIGUEZ, 2002). Quando a Gestão da Qualidade Total não estava sendo suficiente para manter a competitividade, propõe-se em 1990 a reengenharia para reformular a maneira de conduzir os negócios. A reengenharia consiste em redesenhar os processos de negócio com o objetivo de obter melhoras expressivas relacionadas ao aumento da produtividade, à qualidade dos serviços ou produtos e à eficácia do atendimento ao cliente (MAXIMIANO, 2002).

Na década de 1990, com a velocidade das mudanças, o avanço tecnológico e um ambiente de concorrência global, a qualidade passa a ser um pré-requisito e não mais um diferencial competitivo. O diferencial passa a ser o foco no cliente e, em suas necessidades, com uma atuação personalizada (RODRIGUEZ, 2002).

O profissionais de marketing, que antes estavam mais preocupados em conquistar novos clientes, agora dão maior importância para manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento com os mesmos (KOTLER, 1999). Como consequência, o enfoque tradicional do marketing começou a ser questionado, em função de que o relacionamento com os clientes a longo prazo, fator crítico para o sucesso da organização, não é atendido pelo marketing tradicional, que mantém um foco transacional, a curto prazo (PAYNE et al., 2000).

Em resposta a essas críticas, Grönroos apresenta uma definição para o marketing com foco no relacionamento:

o propósito do marketing é estabelecer, manter e incrementar os relacionamentos com os clientes (quase sempre relacionamentos de longo prazo) e outros envolvidos no processo a fim de que os objetivos das partes envolvidas sejam alcançados. Isto é obtido através de trocas mútuas e cumprimento de promessas. (GRÖNROOS apud PAYNE et al., 2000, p. 3)

Estabelecer o relacionamento com o consumidor passou a ser então a essência do marketing, surgindo o marketing de relacionamento (ZENONE, 2001).

Um dos primeiros autores a introduzir o conceito de marketing de relacionamento foi Leonard Berry, em 1983, quando descreveu um enfoque de marketing a longo prazo aplicado a serviços (BERRY, 2002). Após isto, várias outras definições foram propostas por autores que trouxeram grandes contribuições à área, entre eles Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne, Robert M. Morgan, Shelby D. Hunt, Christin Grönroos e Evert Gummesson. Apesar das várias definições, todos enfatizam a idéia principal de que marketing de relacionamento é o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos de longo prazo com os clientes e outros *stakeholders*⁴ (GUMMESSON, 2002b).

Berry, que introduziu o termo “marketing de relacionamento”, o definiu como: “atrair, manter e – em organizações multiserviço – incrementar o relacionamento com os clientes.” (BERRY, 2002, p.61). Sua definição é desenvolvida dentro do marketing de serviços e traz a idéia de que o marketing não deve preocupar-se somente em conquistar novos clientes, mas principalmente em mantê-los. O autor propõe estratégias para desenvolver o marketing de relacionamento dentro das organizações, sendo o elemento comum de todas as estratégias o foco na manutenção dos clientes (BERRY, 2002).

PAYNE et al.(2000) afirmam que o princípio fundamental do marketing de relacionamento está na idéia de que o aumento do nível de satisfação do

⁴ *Stakeholders*: são os diversos públicos interessados, direta ou indiretamente afetados pelas ações da empresa, como órgãos governamentais, organismos sociais, partidos políticos, sindicatos de trabalhadores, acionistas, fornecedores, parceiros, etc. (Michel Porter apud DIAS, 2003, p. 4)

cliente deve ser gerado a partir do relacionamento entre ele e seu fornecedor, e não somente através do produto ou serviço que ele adquire. Através desse relacionamento, objetiva-se alcançar um aumento na retenção do cliente e, conseqüentemente, um aumento na rentabilidade da organização.

Gummesson (2002a, p. 3) define marketing de relacionamento como “marketing baseado em interações dentro de redes de relacionamento”. Em sua definição, as redes de relacionamento não se restringem aos clientes, podendo ser formadas por fornecedores, clientes, competidores e intermediários. O valor é conjuntamente criado entre as partes envolvidas e é direcionado para relacionamentos de longo prazo com clientes individuais. Gummesson (2002a) propôs o modelo dos 30R, ou modelo de 30 relacionamentos, que aborda as características dos diversos tipos de relacionamentos que podem existir entre a organização e seus *stakeholders*. O autor afirma ainda que o marketing de relacionamento é uma síntese da contribuição de diversas teorias do marketing: o marketing tradicional, o marketing de serviços e a teoria de rede do marketing business-to-business, que foi inspirada no marketing de relacionamento total (GUMMESSON, 2002b).

Ballantyne (apud GUMMESSON, 2002a, p. 297) considera o marketing de relacionamento “um modelo disciplinar emergente para criar, desenvolver e sustentar trocas de valor entre as partes envolvidas através de relações de troca que evoluem para prover ligações contínuas e estáveis na cadeia de suprimentos”.

No conceito de Morgan e Hunt (apud GUMMESSON, 2002a, p. 297), marketing de relacionamento “refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas no sentido de estabelecer, desenvolver e manter com sucesso as relações de troca”.

Apesar de não haver uma definição única para marketing de relacionamento, todas as definições apresentadas convertem a um princípio fundamental, que é criação de valor através de relacionamentos entre as partes envolvidas. O foco do marketing de relacionamento é a retenção de clientes, através de relacionamentos de longo prazo, buscando o aumento da participação no cliente em vez da participação no mercado (SHETH;

PARVATIYAR, 2002). Cada cliente deve ser tratado de forma individual, especialmente os melhores clientes, fundamento este que originou a expressão “marketing one-to-one”, registrada pela Peppers & Rogers (2001a). O relacionamento deve ocorrer através de um processo interativo de cooperação e colaboração entre as partes envolvidas (SHETH; PARVATIYAR, 2002), gerando benefícios mútuos.

O marketing de relacionamento representa uma das maiores mudanças de paradigma em relação ao conceito de marketing dos anos de 1960 (SHETH; PARVATIYAR, 2002). A tabela 1 apresenta as principais mudanças da abordagem do marketing tradicional, que possui um foco transacional, para a abordagem do marketing de relacionamento.

Tabela 1: Abordagens do marketing tradicional e do marketing de relacionamento

Foco em Transações (marketing tradicional)	Foco em Relacionamentos (marketing de relacionamento)
Obter novos clientes	Reter clientes
Contato descontínuo com os clientes	Contato contínuo com os clientes
Foco nas características do produto	Foco no valor do cliente
Curta escala de tempo	Longa escala de tempo
Pouca ênfase nos serviços ao cliente	Alta ênfase nos serviços ao cliente
Comprometimento limitado com as expectativas do cliente	Alto comprometimento com as expectativas do cliente
Qualidade é interesse da produção	Qualidade é interesse de toda a organização

Fonte: PAYNE et al. (2000, p. VIII)

No final da década de 1990, juntamente ao uso cada vez mais intenso dos conceitos do marketing de relacionamento no mundo dos negócios e ao progresso das tecnologias de informação e comunicação, surgiram novos termos, tais como “marketing one-to-one” e “gerência de relacionamento com o cliente”, que, dependendo do autor, é definida como *Customer Relationship Management* ou *Customer Relationship Marketing*. O termo mais utilizado na literatura é *Customer Relationship Management* ou simplesmente CRM, que é o termo adotado neste trabalho.

CRM pode ser definido como uma aplicação prática da filosofia e das estratégias do marketing de relacionamento, com ênfase no relacionamento com os clientes (GUMMESSON, 2002a).

As definições de CRM encontradas na literatura são diversas. Porém, a grande maioria dos autores, apresenta a mesma abordagem de Gummesson (2002a), onde CRM é um conjunto de estratégias fundamentadas no marketing de relacionamento, aplicadas nas organizações com o suporte das tecnologias de informação e comunicação (GARTNER GROUP apud PEPPERS & ROGERS, 2001; LEE, 2000a; BROWN 2001; BRETZKE, 2000; SWIFT, 2001; STONE, 2001; ZENONE, 2001).

Outra abordagem de CRM compreende a abordagem mais orientada a tecnologia, difundida, na maioria dos casos, por empresas com fins comerciais. Na realidade de muitas organizações, CRM compreende um conjunto de ferramentas tecnológicas, tais como sistemas para gerenciamento da força de vendas, sistemas de automatização de marketing, *call center*, *data warehousing* e *data mining*. Nessa abordagem, CRM é entendido equivocadamente como um pacote de *software* e não como uma nova maneira de fazer negócios. Os resultados foram desastrosos, levando a um alto índice de insucesso das iniciativas de CRM.

Sem dúvida, as tecnologias de informação e comunicação têm um papel fundamental no CRM, e foram essenciais para acelerar e popularizar as estratégias do marketing de relacionamento. Porém, o CRM não deve ser considerado puramente tecnológico, e sim, como a integração das estratégias do marketing de relacionamento com as tecnologias de informação e comunicação (BRETZKE, 2000; KRAUTER, 2002; SWIFT, 2001; LEE 2000a).

As soluções tecnológicas precisam ser utilizadas para enriquecer o relacionamento com o cliente e não somente automatizar formas de atendimento e comunicação. O papel da tecnologia no CRM é:

[...] 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 GROUP, 2000, p. 44)

Considerando-se a abordagem de Gummesson (2002a), considera-se CRM como uma estratégia de negócio de uma organização. Por estratégia entende-se, no contexto deste trabalho, como sendo planos de ação para o atingimento de objetivos predefinidos (STEINER, 1987). Um dos pioneiros no campo da estratégia, Bruce D. Hunderson (apud MONTGOMERY; PORTER, 1998), enquadra a questão de estratégia como uma luta contínua para destacar uma empresa de seus rivais. As estratégias para o CRM podem ser entendidas como um plano de ações, orientado às necessidades dos clientes, para desenvolver vantagem competitiva da organização, através do relacionamento com os clientes.

A implantação bem-sucedida do CRM envolve mais do que ter uma boa estratégia e uma infra-estrutura tecnológica: é necessário alinhar e reestruturar toda a organização, envolvendo as pessoas, os processos e a tecnologia (BROWN, 2001; GORDON, 1999; STONE, 2001; SWIFT, 2001).

Para a implantação do CRM, é fundamental que suas estratégias estejam alinhadas a visão da organização e sob o enfoque no cliente (BROWN, 2001, STONE, 2001, SWIFT, 2001). Em uma organização focada no cliente, a responsabilidade pela satisfação do cliente deverá ser considerada como obrigação de todos da organização - o cliente sempre deverá ser considerado o começo e o fim de todas as atividades, sendo também o centro de todas as atenções (CARDOSO, 1995). Para isso, é fundamental o envolvimento e a conscientização de todos da organização. O projeto de CRM é por definição um projeto corporativo, que envolve todas as áreas da organização, embora geralmente comece em uma área específica e seja desenvolvido em etapas. Por isto, é fundamental que todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente no projeto, tenham completo entendimento do processo e das mudanças organizacionais inevitáveis. Herzog (apud WOOD, 2000) afirma que mudança, no contexto organizacional, engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores.

O sucesso da implantação das estratégias para CRM, além dos fatores acima descritos, depende também de mecanismos de monitoramento e

gerenciamento das estratégias. Estes mecanismos ajudam a organização a tomar as melhores decisões, fornecendo informações direcionadas para mudanças em busca da melhoria contínua.

2.2 Metodologias para implantação do CRM

A implantação de estratégias organizacionais é um processo complexo, que necessita de um bom planejamento e uma sistemática para sua implantação. Como descrito na introdução, são poucas as literaturas que apresentam metodologias para a implantação de soluções de CRM nas organizações.

Esta seção apresenta metodologias para a implantação de soluções CRM de autores cujas publicações contribuíram significativamente para a área de CRM. A maioria das publicações encontradas são de empresas de consultoria ou fornecedores de ferramentas tecnológicas de CRM, As publicações acadêmicas nessa área são quase inexistentes.

2.2.1 Metodologia de Peppers & Rogers Group

O Peppers & Rogers Group, empresa americana de consultoria, dedica-se a auxiliar as organizações no desenvolvimento e implementação de estratégias de negócios orientadas ao cliente.

Para o Peppers & Rogers Group, uma iniciativa de CRM é chamada de *marketing 1to1*, ou *one-to-one* marketing, e envolve o acompanhamento das transações e interações de clientes de forma individual ao longo do tempo, em todas as linhas de produtos e serviços. O modelo *one-to-one* é ideal para todas as organizações, porém seu princípio é aplicado a grandes clientes, cujo valor que se deseja alcançar justifica o grau de personalização envolvido na abordagem.

De forma resumida, os consultores do Peppers & Rogers Group recomendam as seguintes etapas para a implantação de estratégias para o CRM em uma empresa (PEPPERS & ROGERS, 2002):

- a) **Análise dos requisitos do negócio:** análise da empresa e do mercado, como ela quer se relacionar com seus clientes, qual filosofia CRM melhora sua competitividade, quais os recursos disponíveis, etc.;

- b) **Definição das estratégias para o CRM:** consiste na definição de estratégias para identificar, diferenciar, interagir e personalizar o cliente;
- c) **Desenvolvimento de processo:** compreende a análise e reestruturação dos processos organizacionais para suportar as estratégias definidas na etapa anterior;
- d) **Seleção e implantação da tecnologia:** a tecnologia deve ser integrada como os sistemas legados e sistemas de back-office, customizada de acordo com as necessidades da empresa e alinhada às regras de negócio;
- e) **Treinamento e mudança organizacional:** não economizar em treinamento, e comunicar a estratégia a todos da empresa e definir um plano de remuneração e incentivos alinhado com a estratégia;
- f) **Desenvolvimento de medidas para avaliação da estratégia para o CRM:** deve-se desenvolver um plano de medidas de resultado considerando as perspectivas dos clientes, da mudança organizacional, dos processos, da informação e da tecnologia.

A segunda etapa, que define as estratégias para o CRM, compreende quatro atividades principais que devem ser continuamente executadas, conforme ilustrado na figura 1.

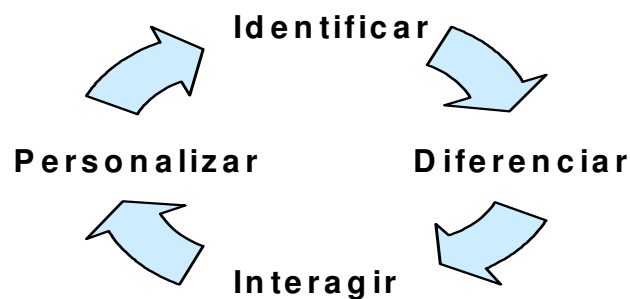


Figura 1: Passos para a definição da estratégia para o CRM

Fonte: Peppers & Rogers (2001a)

Identificar os clientes significa que a empresa deve inicialmente conhecer os clientes individualmente, suas preferências, necessidades, histórico etc., e reconhecê-los em todos os pontos de contato da organização.

Depois de identificados os clientes, a empresa deve diferenciá-los com o objetivo de priorizar seus esforços e personalizar seu comportamento com base em suas necessidades individuais. Para isto, é preciso categorizá-los das seguintes formas: pelo nível de valor que o cliente tem para a empresa e pelas suas necessidades de produtos e serviços.

Uma vez descobertos os clientes de maior valor, o próximo passo é incentivá-los a interagir com a empresa. A interação é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes, com o objetivo de, a cada interação, desenvolver uma relação de aprendizado, na qual cada vez mais se obtêm informações para personalizar produtos e serviços.

A partir do conhecimento das necessidades dos clientes, a empresa deve personalizar os produtos e serviços para fazer com que a experiência do cliente em fazer negócios com a empresa seja única. Quanto mais se personaliza, mais valor é entregue ao cliente, que vê conveniência em continuar fazendo negócios com a empresa.

2.2.2 Metodologia de Richard Lee

Um outro documento citado nas referências das bibliografias da área é o guia de Richard Lee (2000a, 2000b, 2000c), um dos pioneiros na discussão sobre o assunto.

De acordo com Richard Lee, inicialmente deve-se constituir uma equipe para a implantação do CRM composta com no mínimo uma pessoa da área de marketing, de vendas, de atendimento aos clientes e de tecnologia da informação, com poderes de tomar decisões. Essa equipe deverá coordenar a implantação do CRM, que compreende as quatro etapas principais, ilustradas na figura 2:

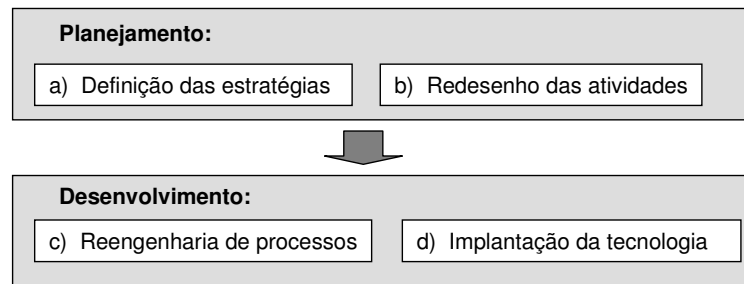


Figura 2: Etapas para implantação de CRM - Richard Lee

Fonte: Lee (2000b)

As etapas ilustradas acima são descritas como segue:

- a) **Definição e implantação das estratégias de negócio centradas no cliente:** para a definição e implantação das estratégias de negócio centradas no cliente, a equipe responsável pela implantação deve levar em consideração os seguintes pontos:

- a definição das estratégias para CRM deve ser guiada pelos objetivos gerais da organização e seus padrões já estabelecidos;
- é necessário estabelecer quais serão os recursos financeiros disponíveis para a implantação da solução pretendida;
- deve-se fazer uma análise da organização sob a perspectiva do cliente (motivo da compra, preço, produto, qualidade, relacionamento cliente-organização, etc.);
- conhecer e analisar as características e benefícios de seus produtos ou serviços;
- conhecer e analisar os canais de vendas e suprimentos.

Após a execução dos pontos acima, deve-se definir novas estratégias para:

- desenvolver clientes potenciais (adicionar novos negócios aos clientes já existentes);
- adquirir clientes potenciais (vender mais a novos clientes);
- expandir o mercado para novos segmentos;
- desenvolver novos produtos e/ou serviços;
- criar novos canais de relacionamento (*e-commerce*, Internet etc.);

- priorizar as oportunidades e estratégias.

Para cada estratégia devem ser definidos metas e objetivos, e para cada meta deve-se estabelecer métricas para mensuração e avaliação.

- b) **Redesenho das atividades:** diz respeito às mudanças que devem ocorrer para implementar as estratégias definidas. Estas mudanças exigirão o redesenho das atividades departamentais e as responsabilidades em níveis individuais.
- c) **Reengenharia dos processos:** o CRM provavelmente altera o fluxo de informações da organização, o que exigirá uma reengenharia nos processos atuais.

Primeiramente, deve-se conhecer o fluxo de informações atual, através da criação de um mapa de dados (*workflow*) para cada uma das atividades que envolvem informações dos clientes, identificando como as informações movem-se de um ponto para outro e em qual formato. Depois, deve-se analisar esse mapa com o objetivo de:

- identificar se os processos podem ser realizados de forma diferente para agregar maior valor ao cliente;
- identificar como os processos podem ser realizados de maneira mais eficiente através de ferramentas tecnológicas e integração de dados.

- d) **Implantação da tecnologia:** por último, deve-se identificar como as ferramentas tecnológicas podem contribuir para a eficiência e eficácia dos processos definidos. Para isto, deve-se descrever uma lista de requisitos para a solução tecnológica de CRM e selecionar a melhor opção do mercado que atenda aos requisitos definidos.

2.2.3 Metodologia de Miriam Bretzke

Miriam Bretzke desenvolveu é consultora de empresas e desenvolveu trabalhos acadêmicos (dissertação e tese) na área de marketing de relacionamento e CRM.

Em seu livro sobre marketing de relacionamento, Bretzke (2000) afirma que a implantação do CRM está assentada em dois pilares:

- um processo de trabalho orientado para o cliente que permeie e seja compartilhado por toda a empresa;

- o uso intensivo da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

Sua estratégia de implantação está dividida em quatro etapas, conforme ilustrado na figura 3.

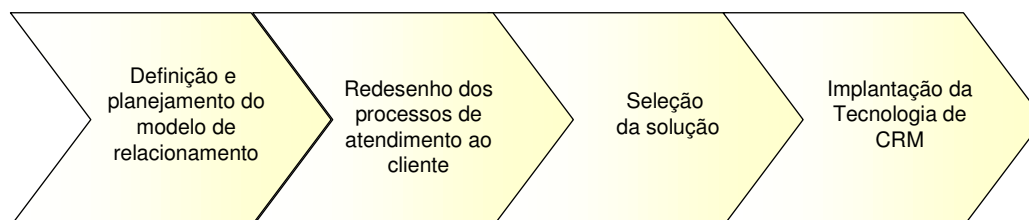


Figura 3: Etapas para implantação de CRM

Fonte: Adaptado de Bretzke (2000)

As etapas não são necessariamente desenvolvidas de forma isolada e seqüencial. De acordo com Bretzke (2000), existem muitas idas e vindas entre a segunda e a terceira etapas. A descrição de cada etapa compreende:

- Definição e planejamento do modelo de relacionamento:** esta etapa deve envolver a alta gestão, pois implica uma série de decisões que determinarão mudanças de postura em relação ao cliente, atendimento e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para adaptar a empresa à nova realidade competitiva. Aqui, define-se como o cliente será tratado, quais eventos de relacionamento gerarão resposta e em que tempo, e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia para o CRM da empresa;
- Redesenho dos processos de atendimento do cliente:** diz respeito ao levantamento e à documentação de todos os processos de atendimento ao cliente, ou seja, de todas as atividades que envolvem comunicação (direta ou indireta) com o cliente. Após este levantamento, é feito o redesenho dos processos que se fizerem necessários, a divisão das tarefas no atendimento ao cliente e a recomendação dos recursos de TI;
- Seleção da solução:** compreende a seleção do software que é determinada pelo modelo de relacionamento. O software, por sua vez, irá determinar qual é o melhor hardware para compor essa solução. O

hardware inclui os computadores, o equipamento de telefonia, o DAC e vários outros equipamentos;

- d) **Implantação da tecnologia de CRM:** é a aplicação, em toda a empresa, do processo de revisar a forma de pensar no negócio. Técnicas, tecnologias e processos são implantados para materializar a estratégia para o CRM.

2.2.4 Considerações sobre os modelos

Dentro da disciplina de administração estratégica, a implantação de estratégias compreende as etapas de planejamento, implementação e controle da estratégia (MAXIMIANO, 2002).

Analisando as metodologias apresentadas, conclui-se que todas elas definem etapas correspondente ao planejamento e implantação da estratégia, mas são carentes na definição de etapas para o controle da estratégia. Controlar significa monitorar, avaliar e fazer melhorias para que a estratégia desenvolva-se conforme com o que foi planejado.

A metodologia do Peppers & Rogers Group apresenta uma etapa correspondendo ao controle da estratégia, onde define-se um plano de medidas de resultado para avaliação da estratégia. Apesar desta etapa ser definida em sua metodologia, o assunto não é muito abordado em seus trabalhos publicados. Mais recentemente, seus consultores anunciaram que utilizam o modelo *Balanced Scorecard* para avaliar o desempenho das soluções de CRM, mas não divulgaram de forma mais detalhada a maneira pela qual o implementam.

Da mesma forma, a metodologia proposta por Richard Lee aborda as etapas de planejamento e implantação das estratégias para CRM. Lee cita em suas publicações a importância de medir e avaliar os resultados, não os descreve como uma das etapas de sua metodologia.

A proposta de Miriam Bretzke é semelhante às anteriores, que remetem à uma mesma idéia geral: o CRM precisa começar com uma estratégia de negócio, que desencadeia mudanças nas pessoas da organização e nos processos de trabalho e é capacitado pela tecnologia da informação. Sua metodologia não aborda a questão de avaliação de desempenho da solução implantada.

A partir das metodologias apresentadas, conclui-se que os autores dão maior ênfase aos processos de planejamento e implantação das estratégias para CRM, não abordando da mesma forma a etapa de gerenciamento do desempenho, que compreende controle e monitoração da estratégia.

Apesar de a maioria dos autores defenderem a importância da etapa de monitoração e avaliação de resultados, não há publicações que descrevem um modelo ou metodologia para orientar as organizações em como realizar o gerenciamento de suas soluções de CRM.

2.3 Agentes sustentadores das estratégias para o CRM

Analisando as diversas definições de CRM e metodologias de implantação, pode-se constatar que, apesar das diferenças conceituais dos autores, todos remetem, como foi dito, a uma idéia geral: o CRM precisa começar com uma estratégia de negócios, que desencadeia mudanças nas pessoas da organização e nos processos de trabalho e é capacitado pela tecnologia da informação. Desta forma, as pessoas, os processos e a tecnologia são os principais agentes que suportam as estratégias para o CRM (SWIFT, 2001; STONE, 2001; GORDON, 1999, PAYNE et al., 2000), como ilustra a figura 4.

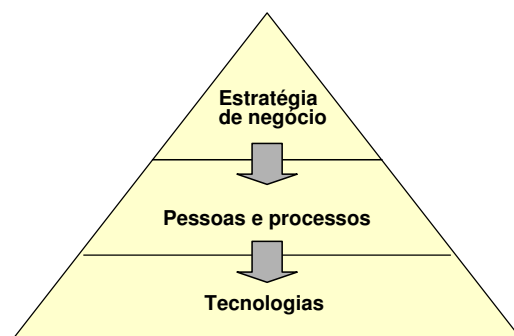


Figura 4: A pirâmide CRM

Fonte: (Copyright 2000, Front Line Solutions, Inc. apud GREENBERG, 2001, p.63)

As pessoas representam os executivos e funcionários da organização. A implantação da estratégia para o CRM pode exigir o desenvolvimento de novas habilidades e competências por parte de todas as pessoas envolvidas.

Os processos representam as rotinas da organização necessárias à execução da estratégia. Para suportar a estratégia definida, pode ser necessário um redesenho nos processos existentes e/ou a criação de novos processos organizacionais.

A tecnologia está relacionada à infra-estrutura de hardware e software necessárias para suportar a estratégia para o CRM.

2.3.1 As pessoas

De acordo com Rodriguez (2002, p. 42), “o corpo de uma empresa é formado pelos seus processos e pela sua tecnologia, sendo o seu coração e cérebro formado pelos seus funcionários”. Isto coloca as pessoas como sendo a principal dimensão de uma organização.

O principal agente na implantação das estratégias para CRM são as pessoas, pois, antes de tudo, CRM é uma mudança de atitude, e atitudes são tomadas por pessoas (SIMNETICS, 2000).

Para envolver as pessoas da organização na implementação do CRM, pode ser necessário capacitá-las, motivá-las e colocá-las na posição correta dentro da organização, para que as mesmas sejam capazes de gerenciar bem os clientes. E para alinhar e comprometer os envolvidos direta ou indiretamente na iniciativa, é de fundamental importância que o gerenciamento da mudança seja desenvolvido. Para que a mudança seja dinamizada, é necessário que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada e um estímulo individual e grupal para a melhoria e para a excelência (CHIAVENATO, 1998).

Abreu (1999) afirma que existem dois modos básicos de se efetuar uma mudança cultural em uma organização: (1) fazendo os integrantes da organização “comprarem a idéia” de uma nova configuração de crenças e valores, ou (2) recrutando e socializando novas pessoas para dentro da organização (dando ênfase a essas novas crenças e valores) e removendo os membros antigos conforme necessário.

Para fazer com que os integrantes de uma organização “comprem a idéia” do processo de mudança, é preciso trabalhar as dimensões principais do gerenciamento de mudança. Brown (2001) define quatro dimensões principais:

- **envolvimento:** a resistência é neutralizada com um esforço participativo de mudança (CHIAVENATO, 1998). As pessoas envolvidas passam a participar intensamente no projeto e na implementação da mudança. A participação visa conduzir ao comprometimento;
- **treinamento:** a resistência pode ser superada desde que as pessoas estejam educadas e preparadas antecipadamente para a mudança. O treinamento pressupõe que toda a organização esteja perfeita e totalmente sintonizada com os mesmos ideais de mudança e inovação (CHIAVENATO, 1998). Somente com treinamento a empresa pode assegurar que todas as partes envolvidas saberão o que esperar em termos de solução para suas tarefas em particular. Brown (2001) sugere que a primeira etapa do treinamento deve objetivar oferecer uma compreensão da estratégia de negócio de CRM; depois, a atenção deve ser voltada para a tecnologia;
- **comunicação:** a comunicação é um dos ingredientes principais quando se considera o desenvolvimento de uma solução CRM, e, segundo Brown (2001), normalmente é ignorada. As empresas bem-sucedidas com a mudança organizacional são aquelas que comunicam intensamente suas estratégias ao seu pessoal;

- **patrocínio:** o patrocínio precisa estar bem definido para que os recursos necessários estejam disponíveis de acordo com as prioridades estabelecidas. Deve prever também a implantação de planos de remuneração e incentivos alinhados com a estratégia, para compensar a mudança e diminuir a resistência.

Além destas quatro dimensões principais, para haver funcionários motivados que irão satisfazer clientes motivados, os empregadores precisam cuidar das seguintes áreas de interesse dos funcionários: supervisão, comunicação, política e administração, segurança de emprego, condições de trabalho, envolvimento, participação, progresso, realização, reconhecimento e compensação (DESATNICK & DETZEL, 1995, p.39).

2.3.2 Os processos

Processo é definido como:

conjunto de recursos e atividades que estão inter-relacionadas para transformar entrada em saídas. Entradas na forma de pessoas, capital, tecnologias e materiais em saídas na forma de bens e serviços que serão entregues ao cliente. (CHIAVENATO; CERQUEIRA, 2003, p. 197)

A organização deve identificar os processos que possuem maior impacto no alcance das metas do CRM, analisá-los e, se preciso, reestruturá-los para que funcionem como habilitadores de sua estratégia. Brown (2001) afirma que os processos de uma organização focada no cliente devem ser construídos para atender as necessidades do cliente e devem ser desenvolvidos tanto para apoiar eventos voltados aos clientes, como para dar à organização uma visão completa do cliente.

Os principais processos de uma organização que precisam estar fortemente alinhados às estratégias para CRM são os processos das áreas de vendas, marketing e atendimento ao cliente (SYMNETICS, 2000; GREENBERG, 2001; CARDOSO; GONÇALVES, 2001; BROWN, 2001).

Os fatores essenciais para desenvolver processos de negócio alinhados à estratégia para CRM são (BROWN, 2001, p. 170):

- ter uma abordagem de fora para dentro, com o cliente no coração do processo;
- dar limites aos processos pelas fronteiras funcionais existentes para fornecer o melhor serviço ao cliente;
- criar processos que permitam que problemas e pesquisas sejam resolvidos logo no primeiro contato do cliente com a organização;
- fornecer aos clientes a capacidade de se auto-ajudarem.

As soluções de CRM objetivam prover as pessoas envolvidas direta ou indiretamente à área de vendas, as informações certas, no momento certo e no local certo, para dessa forma, entregar maior valor aos clientes.

Para os processos da área de vendas, a implantação das soluções de CRM visam aumentar a produtividade, a receita e reduzir os custos:

O aumento da produtividade se dá em função de (GREENBERG, 2001, p.310): respostas mais rápida frente as oportunidades, redução do tempo administrativo, compartilhamento de melhores práticas, previsões mais acuradas para o fluxo de vendas, melhor acompanhamento do contrato e solução do problema, mais tempo das equipes nas melhores oportunidades;

O aumento de receita se dá em consequência dos seguintes fatores (STONE, 2001, p. 86):

- dada a capacidade da equipe de vendas de visitar clientes que possam gerar receitas mais altas;
- perda menor de negócios e de clientes em consequência de um cuidado maior com os clientes, à medida que o CRM proporciona melhores canais para sinalizarem as necessidades que possuem;
- aumento das receitas geradas por novos produtos em razão de uma maior capacidade de atrair clientes, e como resultado, facilitar o lançamento desses novos produtos;
- maior capacidade de identificar o potencial de haver rendimentos maiores entre os clientes atuais;
- maior volume de vendas em consequência da capacidade de atingir mais eficientemente as promoções;

Em relação a redução de custos, as soluções de CRM para a área de vendas permitem (STONE, 2001, p. 90):

- reduzir o custo das vendas por causa de um melhor harmonização entre os canais e as necessidades dos clientes, levando a capacidade de conquistar fatias de mercado maiores a preços menores;
- reduzir o número de funcionários para cobrir um mercado específico, em virtude de um tempo menor para identificar e obter informações sobre clientes potenciais;
- reduzir a equipe de apoio necessária por causa da qualidade das informações para a equipe de vendas;
- reduzir a rotatividade de pessoal na força de venda, em consequência da qualidade do apoio dado e da motivação;

Dependendo do tamanho da organização, a solução de CRM deve incluir software de automatização de força de vendas, que possibilite o alcance dos benefícios descritos.

Para a área de marketing, a implantação das soluções de CRM visam aumentar a produtividade e reduzir os custos. Os principais benefícios das soluções de CRM são (STONE, 2001, p. 86):

- melhoria da previsibilidade geral das campanhas de marketing, com planos mais coerentes, em função da melhoria da qualidade e da relevância das informações sobre os clientes;
- maior eficácia na comunicação com clientes atuais e potenciais, gerando níveis maiores de receita a um custo específico;
- maior capacidade de identificar os clientes de maior valor real e potencial;
- aumento da receita em função de campanhas mais focalizadas;
- gastos menores com pesquisas externas, em razão de uma maior qualidade e relevância das informações disponíveis sobre clientes atuais e potenciais;
- redução do custo de coleta e gestão de informações em consequência da disponibilidade de informações de melhor qualidade, mais relevantes e atualizadas sobre clientes atuais e potenciais, levando a uma possível redução no número de funcionários da equipe de planejamento e de outras funções.
- redução de custos para executar qualquer tarefa específica relacionadas as comunicações de marketing, devido a maior capacidade para identificar os objetivos das comunicações, tornando-as relevantes e, portanto, mais eficazes.

2.3.3 A tecnologia

As empresas que obtiveram sucesso na implantação de iniciativas de CRM foram aquelas que colocaram as informações sobre os clientes no centro de sua infra-estrutura de informação (SWIFT, 2001).

O processo de CRM depende de dados. A forma como os dados dos clientes da organização estão armazenados, mantidos e disponibilizados, ou

seja, a forma como são geridos, é um fator crítico para o sucesso de uma implantação CRM (ZENONE, 2001). Da mesma forma, a transformação dos dados brutos em informações que podem ser consultadas é obrigatória para a criação de um ambiente para tomada de decisões de negócio compartilhada e inovadora.

[..] a tecnologia sustenta a infra-estrutura do CRM, sistematizando os processos de negócio comuns e a captura de dados estratégicos por todos os pontos de contato com o cliente. Ela fornece funcionalidade para diferentes canais de vendas e serviços e sustenta a partilha de uma visão comum do cliente por toda a organização. (BROWN, 2001, p. 23)

A infra-estrutura tecnológica para o CRM é mais que uma simples solução de software ou ferramenta. É um conjunto de tecnologias e de sistemas de informação que, integradas, implementam e operacionalizam as estratégias para o CRM.

A quantidade de fornecedores de soluções tecnológicas de CRM cresce em números cada vez mais altos (GREENBERG, 2001). Dentre estes, existem grandes e pequenos fornecedores, dedicados a segmentos específicos do mercado ou generalistas. Cada um destes fornecedores provê ferramentas com variadas funcionalidades e objetivos e denominam-nas soluções tecnológicas de CRM.

Vista a enorme variedade de soluções do mercado, a Meta Group (2000) propôs uma classificação das soluções tecnológicas em três grandes grupos: operacional, analítico e colaborativo. Esta classificação é considerada como uma das oficiais do setor, e está ilustrada na figura 5.

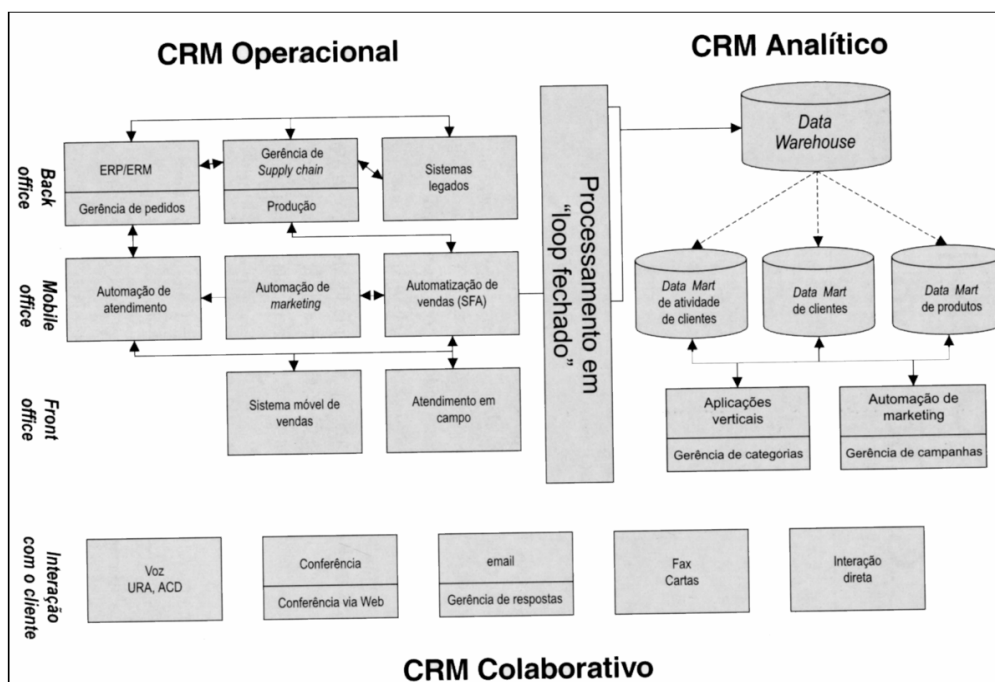


Figura 5: CRM operacional, analítico e colaborativo

Fonte: Meta Group (2000)

- **CRM Operacional:** são os aplicativos voltados para o cliente. Está relacionado aos sistemas de *back-office*, *front-office* e *mobile office*. Os sistemas de *back-office* estão relacionados aos sistemas integrados de gestão, sistemas de gestão da cadeia de suprimentos e sistemas legados. Os sistemas de *front-office* estão relacionados a automação do atendimento aos clientes, automação do marketing e automação de vendas. Já o *mobile office* está relacionado aos sistemas móveis de atendimento aos clientes e automação de campo;
- **CRM Analítico:** esta dimensão está relacionada à inteligência dos sistemas, com o objetivo de prospectar o conhecimento, identificando diferenciais competitivos para a gestão dos negócios (RODRIGUEZ,

2002, p.275). Geralmente utiliza a tecnologia de *data warehouse*⁵ e *data mart*⁶ para orientar as estratégias para CRM, com base na análise de fatos e dados armazenados;

- **CRM Colaborativo:** está relacionado a toda interação entre o consumidor e os canais de comunicação da organização. Os vários canais de contato devem estar preparados para não só permitir essa interação, mas também garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização. As ferramentas tecnológicas devem permitir a coordenação da informação trocada nos diversos canais de contato, tais como: face-a-face, correio, correio eletrônico, Web, telefone, fax ou qualquer outra forma que permita a interação com o cliente.

2.4 Estado da arte do gerenciamento de soluções de CRM

Atualmente, existem duas principais abordagens para avaliar o desempenho das soluções de CRM (Kellen, 2002): os sistemas de medição de desempenho tradicionais, baseados somente em indicadores financeiros, e os sistemas que consideram também as medidas não-financeiras, com destaque para o modelo *Balanced Scorecard*. Além destas duas abordagens, a tendência futura é de que os modelos de gestão estratégica passem a utilizar cada vez mais medidas relacionadas ao gerenciamento do conhecimento, como representado na figura 6.

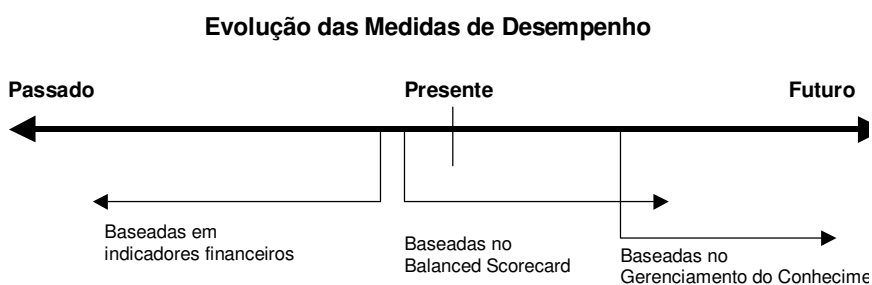


Figura 6: Evolução das medidas de desempenho das iniciativas de CRM

Fonte: Adaptado de Kellen (2002, p.25)

⁵ *Data warehouse* é uma grande base de dados construída a partir de bancos de dados operacionais (RODRIGUEZ, 2002)

⁶ *Datamart* é um subconjunto *data warehouse* para análises locais e mais específicas.

Os modelos de medição de desempenho com foco em indicadores financeiros estão sendo cada vez mais criticados, pois fornecem somente uma visão relacionada ao passado e não representam de forma adequada a realidade da organização. Com o advento da era da informação, o valor é cada vez mais criado por recursos intangíveis (informação, conhecimento, relacionamentos, comprometimento, satisfação etc.), e um efetivo gerenciamento destes recursos passou a ser o coração de qualquer estratégia que uma empresa defina na busca por sucesso e competitividade (ABREU, 1999). Dessa forma,

[..] as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8)

Apesar das limitações dos modelos de medição de desempenho baseados em indicadores financeiros, eles ainda são realidade em grande parte das organizações. Como exemplo dos métodos utilizados para avaliar o retorno financeiro das iniciativas de CRM tem-se (KRAEUTER; MOEDRITSCHER, 2002): Retorno do Investimento (ROI - *Return on Investment*), Valor do Ciclo de Vida do Cliente (CLV - *Customer Lifetime Value*), Análise ABC e Custo Total de Propriedade.

Entre os modelos baseados em indicadores financeiros e não-financeiros, destaca-se no atual cenário mundial o modelo de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BSC). Concebido por David Norton e Robert Kaplan em 1992, nasceu como um novo sistema de medição de desempenho e acabou se tornando um novo sistema gerencial, adotado por diversas grandes empresas (REINCKE; CAJARAVILLE, 1998).

Acompanhando esta tendência, os principais autores e empresas de consultoria de CRM propõem a utilização do *Balanced Scorecard* para avaliar o desempenho das soluções de CRM (GUMMESSON, 2002a; GARTNER 2002a, 2002b; BREWTON, 2003a ;SEDRANI, 2003; KRAEUTER; MOEDRITSCHER, 2002).

O objetivo dos modelos baseados no *Balanced Scorecard* é o de prover ferramentas para descrever e comunicar as estratégias CRM para toda a organização, definindo objetivos, metas e indicadores para cada uma de suas perspectivas: financeira, de cliente, de processos internos e de crescimento e aprendizado.

Alguns modelos propõem a integração de três métodos e instrumentos para a avaliação de desempenho do CRM. Kraeuter e Moedritscher (2002) descreveram uma solução baseada na combinação dos três instrumentos para prover diferentes perspectivas na avaliação do desempenho de soluções de CRM: *Balanced Scorecard*, *Benchmarking* e Simulação de Cenários.

2.5 Considerações finais

Os números atuais e as perspectivas de crescimento da implantação de soluções de CRM nas organizações são altos. Apesar disto, ainda existem dúvidas e controvérsias em relação ao seu conceito. Este trabalho adota a abordagem que define CRM como uma estratégia de negócio que envolve toda a organização e tem como principais pilares de sustentação as pessoas, os processos e a tecnologia. Sua implantação é complexa, com a garantia de sucesso dependendo de várias premissas básicas, e tendo as pessoas como seu principal agente.

Através dos modelos para implantação das soluções de CRM apresentados, pode-se constatar que não há um consenso único na definição de uma metodologia de implantação. Porém, todos remetem a uma idéia geral: o CRM precisa começar com uma estratégia de negócio, que desencadeia mudanças nas pessoas da organização e nos processos de trabalho e que é capacitado pela tecnologia da informação.

Apesar de todos os modelos citarem a importância de sistema de avaliação de resultados, somente o modelo do Peppers & Rogers Group possui uma etapa explícita para esse fim.

Sem dúvida, as organizações precisam de formas para medir seu desempenho como empresas centradas no cliente. Sem poder colocar em

termos contáveis o sucesso das soluções de CRM, não será possível ter certeza de que se está no caminho certo.

A maneira como as empresas estão avaliando o desempenho de suas estratégias para CRM dá-se através de medidas qualitativas e quantitativas. Os modelos tradicionais, em sua maioria, utilizam instrumentos de avaliação de medidas financeiras. Artigos mais recentes (a partir de 2000) propõem a utilização do modelo de gestão *Balanced Scorecard*, considerando valores tangíveis e intangíveis que influenciam no desempenho do CRM.

O gerenciamento de soluções de CRM deve considerar todos os recursos organizacionais (tangíveis e intangíveis), que podem afetar o alcance dos objetivos propostos pela solução. A necessidade de uma visão holística para o gerenciamento das soluções de CRM remete à abordagem sistêmica, apresentada no capítulo 3.

3 ENFOQUE SISTÊMICO NO GERENCIAMENTO DE SOLUÇÕES DE CRM

A prática tem mostrado que as organizações avaliam o valor de suas soluções de CRM de forma fragmentada. Consideram como resultado de toda a solução, a avaliação, de forma isolada, dos processos de marketing ou vendas, das soluções tecnológicas ou do retorno sobre o investimento. O gerenciamento focalizado, sem o entendimento do todo, pode gerar falsa percepção da realidade, levando uma solução ao fracasso.

De acordo com Ackoff (1999),

“.. [] a predisposição de separar as coisas e tratar as partes separadamente é consequência do raciocínio analítico. Muitas vezes análise e raciocínio são tomados equivocadamente como sinônimos. A compreensão de um sistema não pode ser obtida através da análise. Um sistema é um todo cujas propriedades essenciais não são compartilhadas por nenhuma de suas partes. Além disso, quando uma parte de um sistema é separada, perde suas propriedades essenciais. Mas se ao considerar as partes como componentes de um todo - ou seja, sua função e papel nesse todo – será possível captar suas propriedades essenciais e explicar seu comportamento”.

O gerenciamento de soluções de CRM não pode ser obtido através de uma perspectiva na qual a solução de CRM é formada por partes fragmentadas e independentes.

Ackoff (1999) defende que um sistema deve ser percebido como " ..[] um todo que não pode ser dividido em partes independentes. Seu desempenho nunca é igual à soma das ações de suas partes, consideradas separadamente: é uma função de suas interações”.

Desta forma, para gerenciar uma solução de CRM é necessário compreender a solução como sendo um sistema, composto por um conjunto de elementos interdependentes, formando um todo unitário e complexo.

Considerando a solução de CRM um sistema, sugere-se o enfoque sistêmico para o gerenciamento de soluções de CRM .

Este capítulo tem como objetivo identificar as premissas básicas para o gerenciamento de soluções de CRM sob o enfoque sistêmico.

Inicialmente, apresenta de forma resumida as bases conceituais da abordagem sistêmica e uma das principais teorias desta linha de pensamento: a Teoria Geral dos Sistemas. Com base na abordagem sistêmica, identifica-se as premissas básicas necessárias para o gerenciamento de soluções de CRM.

3.1 Bases do enfoque sistêmico

A essência do enfoque sistêmico consiste na idéia de sistema. Na Teoria Geral dos Sistemas, sistema é todo o conjunto de elementos em interação (BERTALANFFY, 1977). Qualquer organismo é visto como um sistema, dispo de partes dinâmicas e processos que interagem entre si. Cada parte de um sistema é considerado um subsistema (sistema menor que pertence a um supra-sistema superior).

A visão sistêmica é abordada por diversos autores, oriundos de diferentes áreas de conhecimento. Apesar de diferentes conceitos, todos convergem aos mesmos princípios básicos, onde:

- toda parte de um sistema deve ser capaz de afetar seu desempenho ou suas propriedades (ACKOFF apud RODRIGUEZ, 2002, p. 116);
- nenhuma das partes de um sistema tem efeito independente um do todo, ou seja, todas as partes de um sistema são independentes mais interagem entre si (ACKOFF apud RODRIGUEZ, 2002, p. 116);
- um sistema é formado por um conjunto de elementos mutuamente relacionados tal que o conjunto constitui um todo tendo propriedades como uma entidade (CHECKLAND, 1999);
- os elementos de um sistema afetam continuamente uns aos outros ao longo do tempo, e atuam para um propósito comum (SENGE et al. , 1999);

A definição de De Greene(1991) resume o conceito de sistemas da seguinte forma:

"Um sistema pode ser pensado como sendo uma quantidade ou conjunto de elementos ou constituintes em ativa e organizada interação, como que atados formando uma entidade, de maneira a

alcançar um objetivo ou propósito comum que transcende aqueles dos constituintes quando isolados."

A abordagem sistêmica influenciou as teorias administrativas, propiciando uma nova visão das organizações. As primeiras teorias da administração, conhecidas como Teoria Clássica da Administração e advindas das abordagens realizadas por Frederick Taylor, em 1911, e Henri Fayol, em 1916, tratavam o ambiente como algo estável e previsível, no qual a empresa era considerada um sistema fechado que objetivava a otimização do sistema produtivo interno.

Estes modelos apresentaram um relativo sucesso durante muitas décadas, quando se vivia em ambientes mais estáveis. Com a evolução para ambientes dinâmicos e turbulentos, tais modelos, por serem pouco flexíveis e internamente focalizados, tiveram maiores dificuldades em reagir aos estímulos ambientais, comprometendo sua competitividade. Ficou então evidente a importância das inter-relações e da visão do todo para a compreensão das organizações. A organização é então compreendida como um sistema aberto, que interage com o ambiente a cerca e é afetada por ele.

O enfoque sistêmico não surgiu recentemente. Diversos pensadores desenvolveram várias linhas de pensamento que convergiam para o enfoque sistêmico. Uma das mais importantes teorias é a Teoria Geral dos Sistemas, apresentada na próxima seção.

3.2 Teoria Geral dos Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) foi proposta por Ludwig Von Bertalanffy a partir de suas inquietações quando em análise da ciência, na década de 50. Sua obra foi publicada em 1968 e propunha uma transição do pensamento científico nas diversas áreas do conhecimento, trazendo a possibilidade de uma nova concepção do homem, do mundo e da ciência. Sua teoria foi considerada revolucionária, por sugerir princípios básicos, adaptáveis a diversas áreas, afins ou não, independentemente da origem dos elementos que a compunham: seres inanimados, seres vivos ou fenômenos sociais.

O foco inicial da teoria de Bertalanffy era nas ciências biológicas, tendo afirmado que “[...] a biologia não tem de ocupar-se apenas com o nível físico-químico ou molecular, mais também com os níveis mais elevados de organização da matéria viva.” (BERTALANFFY, 1977, p. 21). Entretanto, ele não se deteve ao seu propósito inicial (focado na biologia), dizendo ter sido conduzido a uma generalização muito mais ampla, a que deu o nome de Teoria Geral dos Sistemas, apresentada informalmente pela primeira vez em 1937, em um seminário de filosofia na Universidade de Chicago (WESTPHAL, 2003).

Segundo Bertalanffy (1977), por volta do século XIX, a visão do homem era totalmente baseada nos princípios da Física, sustentada por uma visão mecanicista, na qual os seres vivos eram resultados do acaso, fruto de mutações eventuais e sobreviventes da seleção natural, seguindo a teoria do evolucionismo. O olhar científico era voltado para a casualidade. Seus objetivos eram analíticos, tudo era dividido e subdividido para ser analisado isoladamente. A preocupação estava voltada para a classificação, ignorando a interação dinâmica e os processos de autonomia. Conceitos como direção, ordem e organização não eram considerados (WESTPHAL, 2003).

Segundo a concepção de sistemas, o acaso, a probabilidade e a desorganização passavam a ser conceitos altamente questionáveis. Os acontecimentos casuais foram aos poucos dividindo espaço científico com os acontecimentos explicados. Bertalanffy defendeu então idéias de interação dinâmica das partes, totalidade e organização .

A TGS pretendeu levar à unificação da ciência, integrando as diversas áreas a fim de atingir objetivos em sua totalidade e permitido a complementaridade entre todas, não havendo exclusão de nenhum dos conhecimentos já adquiridos e construídos ao longo do tempo.

Portanto, a TGS consiste em uma ciência que sugeriu alguns princípios básicos adaptáveis a diversas áreas, mesmo não sendo da mesma natureza. Estes princípios são válidos, como já citado, para todos os elementos, sejam seres inanimados, seres vivos ou fenômenos sociais.

Na TGS, sistema é todo o conjunto de elementos em interação. Qualquer organismo é visto como um sistema, dispondo de partes dinâmicas e

processos que interagem entre si. Cada parte de um sistema é considerado um subsistema (sistema menor que pertence a um supra-sistema superior). A TGS formulou duas idéias básicas:

- interdependência das partes: todos são formados de partes interdependentes. Para compreender o todo, é preciso analisar não apenas os elementos, mas também suas inter-relações;
- tratamento complexo da realidade complexa: é necessário aplicar vários enfoques para entender e lidar com uma realidade que se torna cada vez mais complexa.

3.3 Premissas básicas para o gerenciamento de soluções de CRM

A utilização do enfoque sistêmico para o gerenciamento de soluções de CRM tem como objetivo direcionar o desenvolvimento do modelo de gerenciamento, de forma que tal modelo atenda as idéias principais do enfoque sistêmico apresentadas neste capítulo.

Com base no enfoque sistêmico, as principais premissas para o gerenciamento de soluções de CRM são:

- permitir uma visão holística do gerenciamento da solução, em que a compreensão das partes só pode se dar a partir de um olhar do todo.
- considerar o todo como sendo o conjunto das diversas partes que compõe a solução, incluindo valores tangíveis e intangíveis que possam influenciar no desempenho da solução;
- considerar que o desempenho da solução nunca é igual à soma das ações de suas partes, consideradas separadamente, e sim, de suas interações;
- avaliar as partes considerando sua interdependência, sendo que cada parte é capaz de afetar o desempenho e a propriedade de toda a solução;
- considerar que os resultados são gerados a partir da influência que cada parte exerce sobre as demais e pela união de todas;

- abordar o gerenciamento de soluções de CRM como um sistema complexo, aplicando-se vários enfoques para entender e lidar com sua realidade.

Visando atender as premissas definidas, avaliou-se na literatura modelos de gerenciamento para serem utilizados como referência para o desenvolvimento do modelo proposto. Os modelos selecionados foram o *Balanced Scorecard* (BSC), modelo de gestão de estratégias e o TMN, modelo de gerenciamento de redes de telecomunicações.

A apresentação dos modelos BSC e TMN, bem como sua contribuição para o desenvolvimento do modelo proposto são apresentados no capítulo 4.

4 OS MODELOS BSC E TMN

Este capítulo apresenta os modelos BSC e TMN, utilizados como referência para o desenvolvimento do modelo de gerenciamento de soluções de CRM.

O principal motivo que justificou a escolha do modelo BSC foi devido ao fato de que, conforme apresentado no capítulo 1, as bases conceituais do BSC estão sendo utilizadas pela maioria das propostas de sistemas de medição de desempenho de CRM, apresentadas na literatura. Sua principal contribuição neste sentido, é na orientação quanto a utilização de medidas financeiras e não-financeiras para a definição dos indicadores de desempenho.

Apesar de sua contribuição, a utilização do BSC de forma isolada, não atende aos objetivos propostos neste trabalho. O BSC orienta na definição dos indicadores de desempenho, mas não oferece uma sistemática que auxilie na tarefa de definição dos recursos que precisam ser monitorados e o que deve ser monitorado em cada recurso para permitir o gerenciamento de soluções de CRM.

Esta limitação levou à utilização de um segundo modelo de referência, o modelo de gerenciamento de redes de telecomunicações ou modelo TMN. O modelo TMN, além de ser um padrão internacional, utiliza a idéia de gerenciamento em camadas apresentando uma sistemática para a definição das necessidades de gerenciamento de acordo com o nível de abstração de cada camada. Dessa forma, as bases conceituais do modelo TMN foram utilizados para orientar na definição dos recursos e das funcionalidades de gerenciamento necessários para gerenciar as soluções de CRM.

Embora o modelo TMN tenha sido projetado especificamente para a área de telecomunicações, este modelo foi adaptado e, combinado com o modelo BSC, forneceram as bases conceituais para o desenvolvimento do modelo de gerenciamento proposto neste trabalho.

Outro fator importante na escolha dos modelos foi que, tanto o modelo BSC quanto o modelo TMN, atendem as premissas básicas para o gerenciamento de soluções de CRM sob o enfoque sistêmico, identificadas no capítulo anterior.

Este capítulo apresenta inicialmente o modelo BSC, seus principais conceitos e limitações. Em seguida, apresenta o modelo TMN, com ênfase nos conceitos que servirão como referência para o desenvolvimento do modelo proposto.

Finalizando, identifica as contribuições de cada um dos modelos para o desenvolvimento do modelo de gerenciamento de soluções de CRM.

4.1 BSC: modelo de gestão estratégica

Entre os modelos de gestão estratégica, destaca-se no atual cenário mundial o *Balanced Scorecard* (BSC), que fornece um modelo para gestão de estratégias de negócio em um ambiente organizacional (BAIN & COMPANY, 2004).

Esta seção tem como objetivo apresentar uma breve introdução acerca do modelo BSC e descrever, com maior ênfase, a visão de suas perspectivas, que representa a principal contribuição para a construção do modelo proposto para o gerenciamento de soluções de CRM.

4.1.1 Introdução

O BSC surgiu a partir de um estudo, iniciado em 1990, com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho e motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial apoiados por indicadores contábeis e financeiros estavam se tornando obsoletos. Este estudo foi liderado por David Norton, tendo a participação de representantes de diversos setores empresariais e de Robert Kaplan como consultor acadêmico. A primeira descrição mais ampla do *Balanced Scorecard* foi publicada por Robert Kaplan e David Norton na revista *Harvard Business Review* em 1992. Depois de vários outros artigos publicados, eles resumiram seus estudos em um livro (KAPLAN; NORTON, 1997), tendo sido sua versão original lançada em 1996.

Kaplan define o BSC como

[..] um sistema de avaliação de desempenho empresarial, onde seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram

os resultados dos investimentos e das atividades não contemplando os impulsionadores de rentabilidade em longo prazo. (REINCKE; CAJARAVILLE, 1998, p.122)

No início, o BSC foi proposto como um sistema de avaliação de desempenho empresarial, utilizado também para comunicar novas estratégias e alinhar todos da organização a estas estratégias. Com o passar do tempo, os criadores do BSC constataram que as empresas adeptas estavam utilizando-o para a solução de um problema mais importante do que a mensuração do desempenho – como um novo processo gerencial estratégico. Os executivos mais arrojados utilizavam o BSC não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Na realidade, o BSC passou de um sistema de medição aperfeiçoado para um sistema de gestão estratégica essencial. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 2) “[...] o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Os principais benefícios do BSC são (CHIAVENATO; CERQUEIRA, 2003, p. 62):

- traduzir os objetivos estratégicos em um conjunto coerente de indicadores de desempenho;
- esclarecer e obter consenso em relação a estratégia;
- comunicar a estratégia a toda a empresa;
- alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamento anuais;
- identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la continuamente.

O BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, e não como um sistema de controle. As medidas devem ser usadas para articular a estratégia da empresa, para comunicar esta estratégia a todos da organização e para ajudar a alinhar iniciativas individuais,

organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum.

A tradução da missão e da estratégia em objetivos e medidas é organizada segundo quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira mostra o que os proprietários esperam da organização em termos de crescimento e lucratividade. A perspectiva do cliente descreve as formas de criação de valor para o cliente e de diferenciação, o modo como a demanda do cliente por este valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por esse valor. A perspectiva dos processos internos examina as atividades necessárias à criação da proposição de valor para os clientes e ao desenvolvimento da diferenciação em relação aos concorrentes. A perspectiva do aprendizado e crescimento refere-se ao desenvolvimento de um clima propício para a mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

4.1.2 Perspectivas do BSC

As perspectivas do BSC fornecem a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais. Para cada uma das perspectivas devem ser definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas, como ilustrado na figura 7.

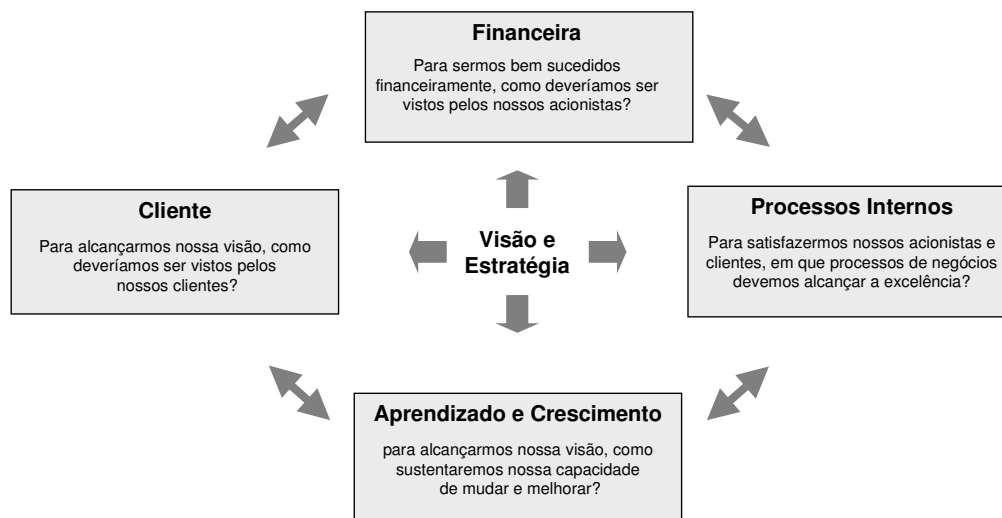


Figura 7: As perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

4.1.2.1 Perspectiva financeira

Os objetivos financeiros servem de foco para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997). A perspectiva financeira deve buscar o equilíbrio entre o longo prazo e o curto prazo através de dois temas financeiros: crescimento da receita e melhoria da produtividade, conforme ilustrado na figura 8

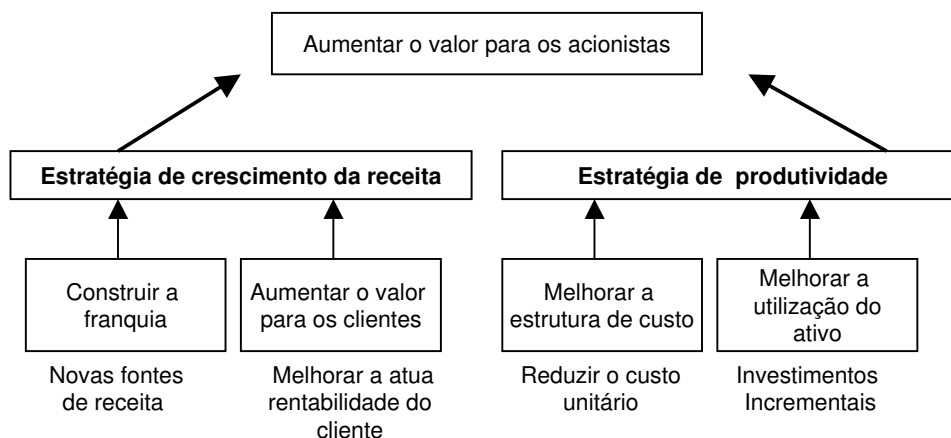


Figura 8: Estratégias da perspectiva financeira

Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 97)

O crescimento da receita concentra-se no desenvolvimento de novas fontes de receita e rentabilidade. Em geral, apresenta dois componentes (KAPLAN; NORTON, 2001):

- construir a franquia: buscar novas fontes de receita, provenientes de novos mercados de novos produtos e de penetração em novos segmentos de clientes. Implica ações de longo prazo;
- aumentar o valor para os clientes: trabalhar junto aos clientes existentes para ampliar o relacionamento deles com a empresa (por exemplo: efetuar vendas cruzadas, tornar-se assessor e consultor de confiança, transformar clientes não-lucrativos). Implica ações de médio prazo.

A produtividade tem como foco a redução de custos e o aumento da eficiência das atividades operacionais em apoio aos atuais clientes. Implica ações de curto prazo e possui dois componentes básicos:

- melhorar a estrutura de custo: reduzir os custos diretos dos produtos e serviços, diminuir os custos indiretos e compartilhar os recursos comuns com outras unidades de negócio;
- melhorar a utilização dos ativos: reduzir o ativo circulante e o ativo fixo necessários à sustentação de determinado nível de atividade, otimizando a utilização dos recursos existentes.

4.1.2.2 Perspectiva do cliente

Os objetivos a serem definidos nesta perspectiva estão relacionados com as medidas essenciais de resultados (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade), conforme descrito no tabela 2.

Tabela 2: A perspectiva do cliente - medidas essenciais

Medidas Essenciais	Descrição
Participação no mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos, ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos e relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar estes clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 97)

Além das medidas essenciais, os objetivos desta perspectiva são definidos de acordo com a proposição de valor estabelecida pela empresa para cada segmento de clientes. A proposição de valor são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos ou serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Descrevem a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes. A proposição de valor determina os segmentos de mercado almejados e como a organização diferenciar-se-á nos segmentos-alvo em relação à concorrência (KAPLAN; NORTON, 2001).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a proposição de valor é dividida em três categorias:

- atributos dos produtos/serviços: funcionalidade, qualidade e preço dos produtos e serviços;
- relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais;
- imagem e reputação: imagem que o negócio oferece aos clientes.

Dependendo da estratégia da empresa, ela dará maior ou menor importância para cada uma das categorias descritas acima. Treacy e Wiersema (apud KAPLAN; NORTON, 2001) definiram três estratégias de diferenciação no mercado:

- liderança de produto: foco na inovação. A organização deve ser notável quanto a funcionalidades, características e desempenho de seus produtos e serviços;
- intimidade com o cliente: a organização enfatiza a qualidade do relacionamento com seus clientes e a inteireza de suas soluções;
- excelência operacional: a organização prima pela excelência em indicadores de preço competitivo, qualidade percebida pelo cliente, tempo de processamento e pontualidade de entrega.

A figura 9 apresenta estratégias de diferenciação, propostas por Treacy e Wiersema (apud KAPLAN; NORTON, 2001), e para cada uma das estratégias, a proposição de valor que deve ser priorizada.

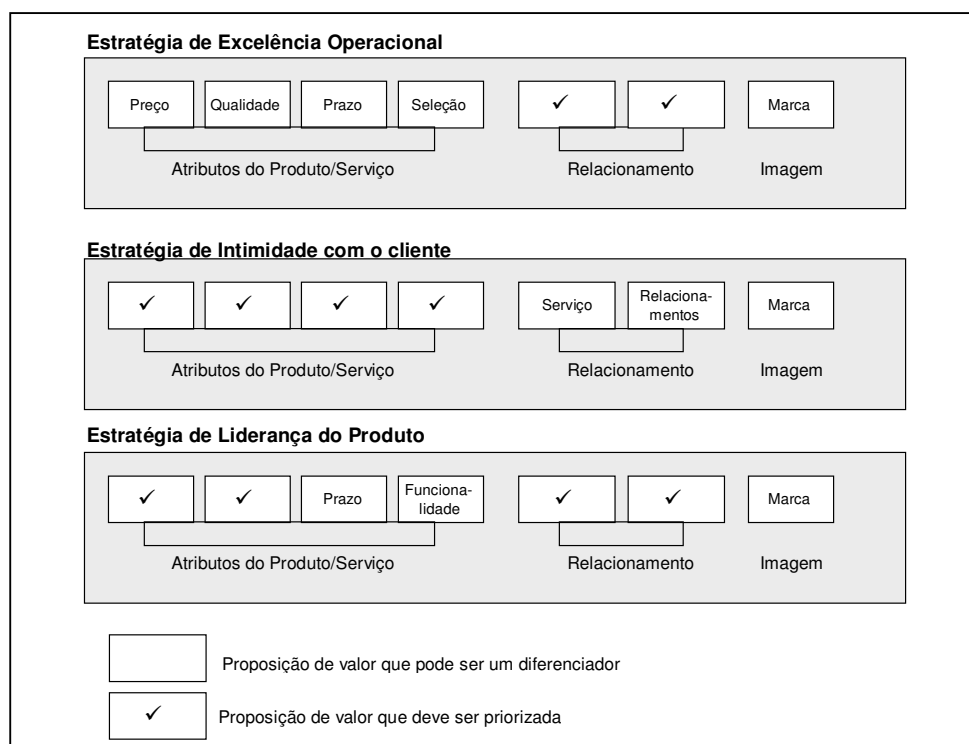


Figura 9: Estratégias de proposição de valor para o cliente

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001, p. 101)

A organização deve escolher uma das estratégia para ser excelente e ser suficiente nas demais.

4.1.2.3 Perspectiva dos processos internos

As atividades de uma organização estão incorporadas nos processos internos que compõem sua cadeia de valor. De acordo com a estratégia de diferenciação de mercado escolhida na perspectiva de cliente, a organização deve buscar excelência nos processos internos que exercem maior impacto na estratégia de diferenciação escolhida (KAPLAN; NORTON, 2001).

Caso a organização tenha escolhido como estratégia de diferenciação a “excelência operacional”, deve enfatizar processos operacionais relacionados a gestão de custos, de perdas, qualidade total, logística, suprimentos, etc. A estratégia de diferenciação “intimidade com o cliente” exige excelentes processos de gerenciamento dos clientes, como gestão do relacionamento e desenvolvimento de soluções. A estratégia de “liderança no produto” exige processos de inovação que criem novos produtos com melhor funcionalidade, lançando-os no mercado com rapidez.

4.1.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A capacidade de atingir os objetivos financeiros, de clientes, e de processos internos depende da capacidade organizacional de aprendizado e crescimento.

A perspectiva do aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis necessários para o alcance da excelência dos processos chaves definidos na perspectiva dos processos internos.

Os ativos intangíveis são classificados em três componentes, como ilustra a figura 10 (KAPLAN; NORTON, 2001):

- competências estratégicas: habilidades e conhecimentos da força de trabalho para atingir os objetivos definidos pela estratégia. Geralmente, os objetivos destas competências são traçados com base em três medidas essenciais (KAPLAN; NORTON, 1997): (1) satisfação dos funcionários; (2) retenção de funcionários e (3) produtividade dos funcionários;
- tecnologias estratégicas: sistemas de informação, redes de comunicação e banco de dados imprescindíveis para a implementação da estratégia de negócio. Esta infra-estrutura permite que os funcionários tenham acesso a excelentes informações sobre os clientes, aos processos internos e às conseqüências financeiras de suas decisões;

- clima para a ação: mudanças culturais necessárias à motivação, capacitação e alinhamento da força de trabalho em apoio à estratégia de negócio.

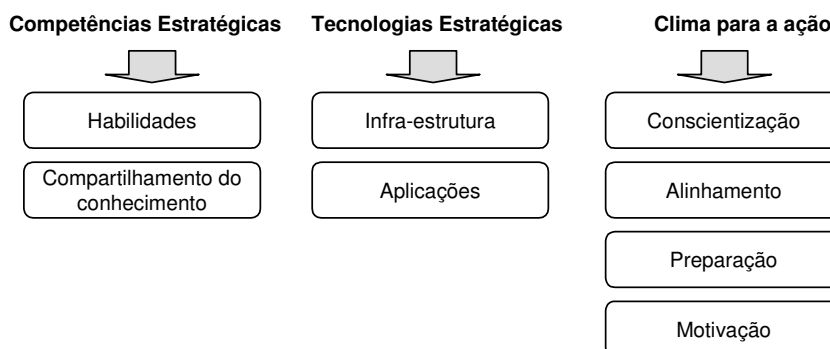


Figura 10: Perspectiva do aprendizado e crescimento

Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 106)

4.1.3 Processo de implantação

A implantação do BSC é realizada através de quatro passos principais: tradução da visão, comunicação e associação, planejamento e *feedback* e aprendizado, como ilustrado na figura 11.

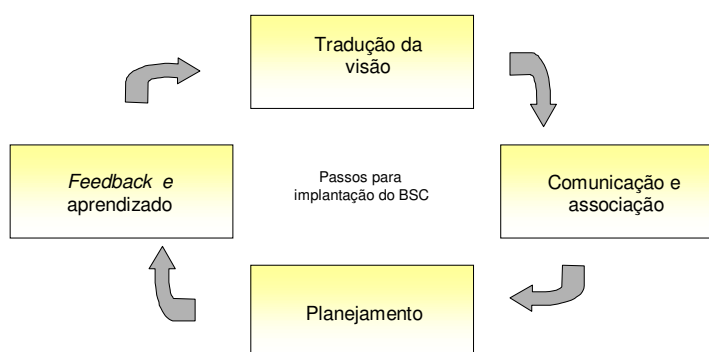


Figura 11: Passos para implantação do *Balanced Scorecard*

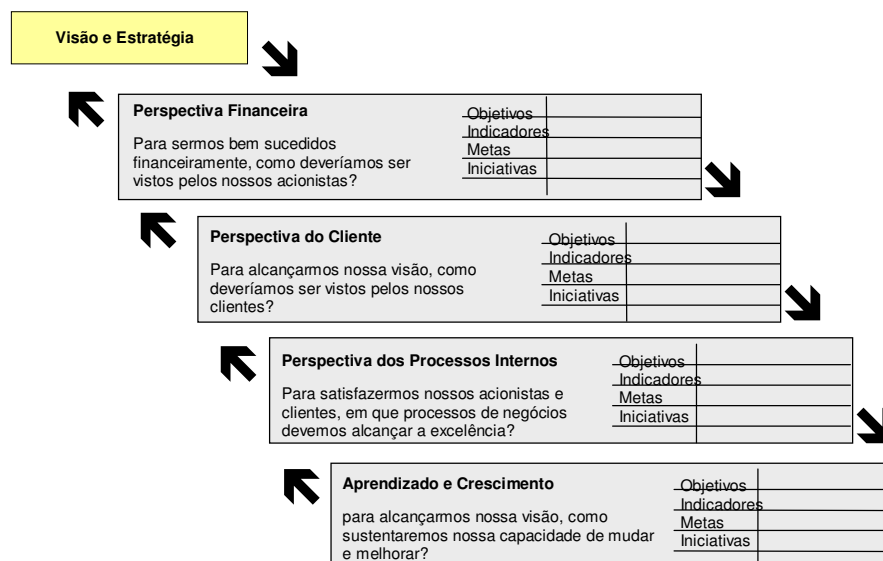
4.1.3.1 Passo 1: traduzir a visão e a estratégia em termos operacionais

Consiste em estabelecer e obter consenso em relação à estratégia, e descrevê-la através da definição de objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas.

O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia por toda a organização. Este referencial é descrito através de “mapas estratégicos”, que são arquiteturas genéricas para a descrição da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001).

O processo de desenvolvimento do BSC baseia-se na premissa de estratégia como hipótese, de forma que

[...] a estratégia denota o movimento da organização da posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta. Como a organização nunca esteve nesta posição futura, a trajetória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas. O *scorecard* possibilita a descrição das hipóteses estratégicas como um conjunto de relações de causa e efeito, explícitos e sujeitos a testes. A chave para a implementação da estratégia é a compreensão da hipótese por todos da organização e o alinhamento dos recursos com as hipóteses, o teste contínuo das hipóteses, e sua adaptação em tempo real, conforme as necessidades. (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 88)



Os mapas estratégicos permitem traduzir a estratégia em termos operacionais e são construídos baseados nas quatro perspectivas (financeira,

do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento), conforme ilustrado na figura 12.

Figura 12: Mapa estratégico do BSC e relações de causa e efeito

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001, p. 89)

No mapa estratégico deve definir conjunto de objetivos e atividades (iniciativas) de curto prazo, os vetores que diferenciarão as empresas dos concorrentes e criarão valor de longo prazo para os clientes e acionistas e os resultados (indicadores e metas). O processo começa do geral para o particular (*top-down*) (KAPLAN; NORTON, 2001). Ele inicia na definição da perspectiva financeira, que define os objetivos financeiros de crescimento e produtividade. A perspectiva do cliente deve incluir a proposição de valor, que define como a empresa diferencia-se de seus concorrentes para atrair, reter e aprofundar o relacionamento com os clientes almejados. Os processos de negócio definem as atividades necessárias à criação da proposição de valor para os clientes, com a conseqüente produção de resultados financeiros. A perspectiva de aprendizado e crescimento reconhece que a capacidade de executar os processos internos de forma inovadora e diferenciada dependerá da infraestrutura organizacional e tecnológica e das habilidades, capacidades e conhecimentos dos empregados.

Em relação ao número de indicadores, Kaplan e Norton (2001) sugerem, com base em suas experiências, que os mapas estratégicos tenham em torno de 20 a 25 indicadores. A distribuição seria a seguinte: cinco indicadores para a perspectiva financeira; cinco para a perspectiva do cliente; oito para a perspectiva interna e cinco para a perspectiva de aprendizado e crescimento.

4.1.3.2 Passo 2: comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas

Depois de construídos, os mapas estratégicos precisam ser difundidos por todas as pessoas da organização. É preciso que todos compreendam a estratégia e estejam motivados para que conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia. Para isto, Kaplan e Norton (2001) sugerem três processos básicos: (1) comunicação e educação; (2) desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipe, que compreende o

alinhamento das metas e dos objetivos individuais e de equipe com os objetivos organizacionais; (3) sistemas de incentivo e recompensa.

A maioria das organizações consiste em diversos setores, unidades de negócio e departamentos especializados, cada um com sua própria estratégia. Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias de todas estas unidades precisam estar alinhadas e conectadas umas às outras. Cada uma das unidades deve se conectar à estratégia por meio dos temas e objetivos comuns que permeiam seus mapas estratégicos.

Na conclusão desse processo, todos da empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas, bem como da estratégia adequada para alcançá-las.

4.1.3.3 Passo 3: planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas

Consiste em focalizar e alinhar equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização.

Nesta etapa é realizada a conexão entre a estratégia e o planejamento financeiro, isto é, é verificado se as metas estabelecidas e as iniciativas descritas no BSC conectam a estratégia ao planejamento financeiro. O planejamento financeiro define o orçamento dos recursos a serem alocados assim como as metas de desempenho. Durante o ano, é analisado o desempenho das ações em comparação com o orçamento, e ações corretivas são adotadas quando necessário.

4.1.3.4 Passo 4: *feedback* e aprendizado estratégico

Através de instrumentos de *feedback* (retorno de informação ou retroalimentação), é possível monitorar o resultado das perspectivas não-financeiras: cliente, processos internos, aprendizado e crescimento. A qualidade do *feedback* dependerá em muito da habilidade de capturar as relações de causa e efeito entre a estratégia de negócio e o desempenho financeiro das medidas selecionadas para monitorar os resultados.

O BSC permite aos executivos monitorar e ajustar a implementação da estratégia e, se necessário, efetuar mudanças fundamentais. Além disto, oferece um constante aprendizado, fornecendo informações para que se possa avaliar se os pressupostos utilizados por ocasião do desenvolvimento da estratégia continuam válidos.

4.1.4 Relação de causa e efeito

Conforme Gasparetto e Bosnia (apud Wernke, 2002), a idéia de utilizar indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro não foi uma inovação do modelo de Kaplan e Norton, já que outros modelos já tinham proposto tais tipos de medidas. A contribuição efetiva do BSC foi compilar um modelo de avaliação que abrange quatro perspectivas, evidenciando as relações de causa e efeito entre os indicadores e dando uma demonstração de como estes indicadores deveriam ser interligados para que representassem a estratégia da organização.

As medidas e os objetivos definidos em uma perspectiva possuem uma relação de causa e efeito com as medidas e os objetivos de outra perspectiva. O BSC deve auxiliar a organização a determinar como as diferentes medidas afetam umas as outras, deixando explícita tal relação de causa e efeito entre as diferentes perspectivas.

Como exemplificado em Kaplan e Norton (1997), o retorno sobre o investimento pode ser uma medida da perspectiva financeira. Este retorno pode ocorrer em termos de ampliação das vendas aos clientes existentes, resultado de um alto grau de lealdade desses clientes. Porém, uma análise pode revelar que a conquista da lealdade dá-se através da entrega pontual dos pedidos. Portanto, tanto a lealdade quanto a entrega pontual são incorporadas na perspectiva do cliente e afetam diretamente a medida da perspectiva financeira. Continuando, para se conseguir uma excelência na pontualidade das entregas, deve-se aumentar significativamente a qualidade dos processos internos (perspectiva de processos internos). E isto, por sua vez, está diretamente relacionado com o treinamento e melhoria da capacitação dos funcionários, que pode ser um dos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Portanto, as medidas e objetivos de cada uma das perspectivas estão relacionados entre si de tal forma que as melhorias nos ativos intangíveis afetam os resultados financeiros por meio das cadeias de relação de causa e efeito. Para Kaplan e Norton (1997, p. 156) “[...] toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relação de causa e efeito que comunique o resultado da estratégia da unidade de negócios à empresa”. O grande desafio é encontrar relações claras de causa e efeito e criar um equilíbrio entre as diferentes medidas das perspectivas selecionadas (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

4.1.5 Limitações

As quatro perspectivas propostas podem não ser suficientes para todas as empresas. Kaplan e Norton (1997) afirmam que as perspectivas propostas devem funcionar como um modelo e não como uma regra imutável, sendo possível agregar novas perspectivas complementares, de acordo com a necessidade de cada empresa.

Nãuri (1998), em sua dissertação de mestrado, faz uma comparação entre diversas abordagens para determinação de medidas de desempenho, e descreve como uma das limitações do BSC o fato de o modelo não possuir ferramentas ou técnicas definidas para sua operacionalização. Ao mesmo tempo, afirma que talvez esta característica possa trazer benefícios para as organizações, por permitir flexibilizar a escolha de ferramentas em função das necessidades e da realidade específica de cada organização.

O artigo desenvolvido por Kellen (2002), que propõe o BSC como um dos modelos para medir o desempenho de estratégias para CRM, aponta que os benefícios do BSC dependem da qualidade das medidas de desempenho, que muitas vezes podem ser formadas por dados incompletos ou de baixa qualidade. Wernke (2002) aponta a mesma limitação, afirmando que a seleção de medidas e de objetivos relacionados é o único determinante da eficácia do sistema de uma organização. Com medidas erradas o desempenho da organização pode ser subotimizado.

Outra dificuldade apontada é a determinação da relação de causa e efeito entre os objetivos e as medidas das diferentes perspectivas.

4.2 TMN: modelo de gerenciamento de redes de telecomunicações

Em 1986, o ITU-U (*International Telecommunications Union – Telecommunications*) definiu uma arquitetura padrão para o gerenciamento de redes de telecomunicações, conhecida como arquitetura TMN (*Telecommunication Management Network*). A arquitetura TMN utiliza um modelo em camadas, chamado *framework* TMN, que resume as atividades de gerenciamento que devem ser executadas em um ambiente de telecomunicações.

Esta seção tem como objetivo apresentar uma breve introdução acerca do modelo para o gerenciamento de redes de telecomunicações e descrever, com maior ênfase, o *framework* TMN, que representa a principal contribuição para a construção do modelo proposto.

O *framework* TMN propõe um modelo de gerenciamento através de uma estrutura hierárquica, dividida funcionalmente em camadas de gerenciamento, que facilita a identificação das necessidades de gerenciamento em cada camada. A utilização de uma arquitetura em camadas trás diversos benefícios para o modelo de gerenciamento proposto, tais como: encapsulamento, abstração, modularidade, flexibilidade e independência entre camadas.

4.2.1 Introdução

O negócio de telecomunicações passou por um período de mudanças dramáticas decorrentes da abertura de mercado, da competição e do processo de globalização. No passado, a principal vantagem competitiva era a superioridade tecnológica dos produtos da rede e o desempenho dos serviços. No cenário atual, a competitividade dá-se baseada em aspectos tais como qualidade do serviço, negociação de preço e suporte ao cliente.

A partir daí, as habilidades necessárias para o sucesso também se modificaram, passando a exigir que as operadoras dos serviços de telecomunicações pudessem entender e antecipar as necessidades dos usuários, adaptar rapidamente o portfólio de serviços para os requeridos pelo mercado e oferecer serviços a preços competitivos (AIDAROUS; PLEVYAK, 1998).

No âmbito das telecomunicações, a área que mais se evidenciou em decorrência dessas mudanças foi a de gerenciamento das redes de telecomunicações. No início, as soluções de gerenciamento foram concebidas com foco nas funções básicas de operação, manutenção e administração das redes de telecomunicações. Mais especificamente, funcionalidades para configurar, garantir a disponibilidade e coletar dados de contabilização e desempenho da rede.

Sem dúvida, estas funcionalidades têm importância fundamental. Porém, com o passar do tempo, novas funcionalidades foram agregadas, tais como: suporte ao provisionamento – para desenvolver rapidamente novos serviços –, gerenciamento do cliente e automatização dos sistemas de operação – visando a redução de custo e aumento da eficiência. Através destas funcionalidades de gerenciamento, as empresas puderam oferecer um serviço com maior qualidade, garantia de desempenho, satisfação dos usuários e redução de custos.

O modelo de gerenciamento das redes de telecomunicações foi fortemente baseado no padrão para sistemas de gerenciamento de redes conhecido como padrão OSI (*Open System Interconnection*), definido pela ISO (*International Organization for Standardization*). Em 1986, a ITU-U propôs o conceito da Rede de Gerência de Telecomunicações, a TMN.

A arquitetura da TMN é definida por um conjunto de documentos intitulados série M.3000: M.3010 (M3010, 1992), M.3020 (M3020, 1995), M.3100 (M3100, 1992), M.3180 (M3180, 1992), M.3200 (M3200, 1992), M.3300 (M3300, 1992), M.3400 (M3400, 1992). Os padrões estabelecidos pela TMN referem-se genericamente a um modelo de arquitetura e especificações de interfaces que define os sistemas necessários ao suporte da gerência da rede de

telecomunicações nas atividades de planejamento, provisionamento, instalação, manutenção, operação e administração (SORTICA, 1999).

O objetivo da TMN é fornecer o suporte para o gerenciamento das redes de telecomunicações com capacidade para permitir a troca e o processamento de informações de gerenciamento para planejar, provisionar, instalar, manter, operar e administrar as redes e os serviços de telecomunicações (BRISA, 1993).

Desta forma, as empresas operadoras de serviços de telecomunicações buscam, baseadas no modelo de referência TMN, desenvolver sistemas de gerenciamento que permitam garantir o funcionamento contínuo de seus equipamentos e serviços, considerando a qualidade do serviço e a maximização da receita (ADAMS, S., 1999).

Os sistemas de gerenciamento de redes de telecomunicações possuem como principais funcionalidades (SPECIALSKI, 2000):

- administrar necessidades de usuários;
- gerenciar o provisionamento da rede, planejando a instalação de novos serviços e novas tecnologias;
- gerenciar a força de trabalho;
- administrar a contabilização, as tarifas e as cobranças;
- controlar a qualidade do serviço e o desempenho da rede, garantindo a competitividade;
- monitorar e controlar o tráfego;
- administrar a manutenção da planta instalada;
- administrar e verificar a segurança identificada e evitar fraudes nos sistemas;
- estabelecer parâmetros para a emissão de alarmes;
- filtrar e correlacionar alarmes.

Entretanto, mesmo dispondo de uma arquitetura bem definida para nortear o desenvolvimento de sistemas de gerenciamento, é enorme a complexidade de tais sistemas, haja vista a grande complexidade de um ambiente de telecomunicações. Um ambiente de telecomunicações possui uma infinidade de serviços, tipos de redes, tecnologias e equipamentos. O sistema de

gerenciamento de rede deve considerar esta infinidade de elementos e o relacionamento entre eles, possibilitando tanto uma visão de gerenciamento integrada, do todo, como uma visão isolada, de cada um dos componentes da rede.

Visando diminuir tal complexidade e orientar a definição das necessidades de gerenciamento para o ambiente de telecomunicações, foi proposto por um grupo de pesquisadores da British Telecommunications, liderados por Keith Willetts, em 1987, um modelo conhecido como *framework* TMN.

4.2.2 *Framework* TMN

O *framework* TMN resume as atividades de gerenciamento que devem ser executadas em um ambiente de telecomunicações, dividindo-as em quatro camadas, como ilustrado na figura 13: gerenciamento de elementos, gerenciamento de rede e sistemas, gerenciamento de serviços e gerenciamento de negócio (BRITISH, 1988).



Figura 13: O *Framework* TMN

Fonte: Adaptado de Adams e Willetts (1996, p.28)

Este modelo em camadas permite quebrar a complexidade do mundo das operadoras de serviços de telecomunicações em conjuntos de tarefas mais compreensíveis e com objetivos mais definidos. Cada camada permite distribuir

as responsabilidades de gerenciamento em diferentes níveis de abstração, o que possibilita a organização das atividades de gerenciamento de acordo com as necessidades a serem contempladas em cada camada (nível de abstração).

Geralmente, o *framework* TMN é representado através de uma pirâmide. O gerenciamento de negócio é representado no topo da pirâmide; o gerenciamento de serviço localiza-se na segunda camada; o gerenciamento de rede e sistemas na terceira; e o gerenciamento de elementos é realizado na quarta camada, que consiste nos elementos físicos que formam as redes e sistemas de telecomunicações. O conceito da pirâmide TMN é que as decisões de gerenciamento para cada camada são diferentes, porém, inter-relacionadas. Trabalhando com uma visão de cima para baixo, cada camada impõe requerimentos para a camada abaixo. Em uma visão de baixo para cima, cada camada provê capacidades para a camada superior (TMF-TOM, 2000).

É importante salientar que, neste modelo, o desempenho do negócio de um provedor de serviços de telecomunicações é dependente da excelência de seu gerenciamento do serviço. Por sua vez, o gerenciamento do serviço é dependente da excelência do gerenciamento de rede e sistemas que, por seu turno, requer um excelente gerenciamento de cada um de seus elementos.

As atividades de gerenciamento de cada uma das camadas têm como objetivo prover suporte para a realização das tarefas de planejamento, operação, administração, manutenção e provisionamento da rede e serviços de telecomunicações. Portanto, em cada camada devem ser identificadas as necessidades de gerenciamento que darão suporte às referidas tarefas.

4.2.2.1 Camada de gerenciamento de negócio

A parte superior da pirâmide representa a gerência de negócio. Esta camada tem responsabilidade pelo empreendimento de forma geral. Ela normalmente define objetivos em vez de executar as atividades para alcançá-los. É responsável pelo gerenciamento de toda a organização, sendo o gerenciamento da rede de telecomunicações apenas uma das atividades desta camada. A camada de negócio trata das questões relativas a retorno do investimento, participação no mercado, necessidades dos acionistas,

satisfação dos clientes e funcionários e alcance dos objetivos ambientais e da comunidade. É principalmente neste nível que as decisões devem ser tomadas com base em um sistema de informações atual e com valor. Uma única informação errada ou ausente pode ocasionar uma tomada de decisão que implique prejuízos incalculáveis (SPECIALSKI, 2000).

A gerência de negócio objetiva fornecer subsídios para o planejamento de novos serviços, para a decisão de investimentos em novas tecnologias e para o alcance da satisfação de funcionários, clientes e toda a sociedade.

De acordo com Adams e Willets (1996) e Adams S. (1999), é necessário que se tenha bem definidas as questões relativas ao negócio, para que se possa identificar as necessidades de investimentos nos outros níveis de atividades de gerenciamento (serviços, sistemas e elementos).

4.2.2.2 Camada de gerenciamento de serviço

Com base na definição das metas e objetivos definidos para o negócio da organização, surge uma estrutura para o gerenciamento dos serviços oferecidos aos seus usuários. O gerenciamento de serviços tem como objetivo principal controlar o nível, o custo e a qualidade dos serviços oferecidos aos usuários das redes de telecomunicações, atendendo às necessidades atuais do mercado. Portanto, a gerência de serviço implica uma contínua supervisão de parâmetros relacionados com taxa de utilização, disponibilidade, qualidade, custos associados e desempenho do serviço oferecido. Os desvios observados devem ser corrigidos o mais rapidamente possível, a fim de evitar perdas de receitas ou mesmo descontentamento dos usuários.

O *Network Management Forum* (NMF), através de seu documento GB910 – *Telecom Operation Map* (TMF-TOM, 2000), definiu dois enfoques principais para o gerenciamento de serviço: a gerência de atendimento ao cliente e a gerência de desenvolvimento e operação de serviços, como ilustrado na figura 14.

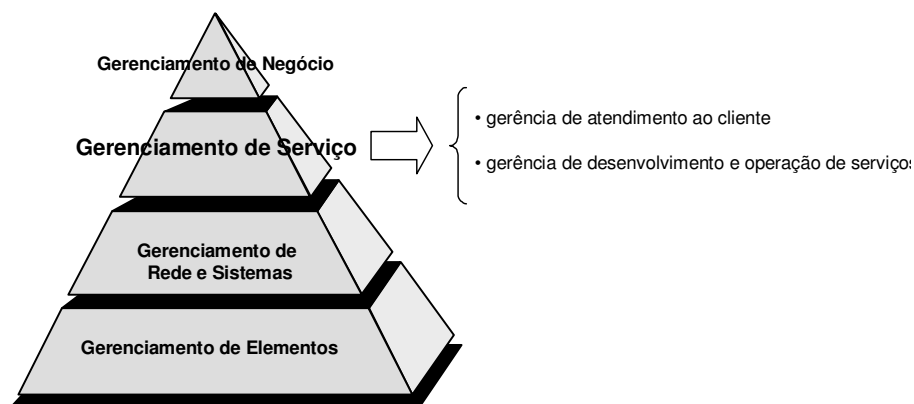


Figura 14: Os processos da camada de gerenciamento de serviço

Fonte: Adaptado de Adams e Willets (1996, p.40)

A gerência de desenvolvimento e operação de serviços, envolve atividades que buscam o uso eficiente, eficaz e econômico dos recursos da rede.

O processo de gerência de atendimento ao cliente foi substituído pelo processo de CRM, na nova versão do *Telecom Operation Map* (TMF-TOM, 2000), chamado de *enhanced Telecom Operation Map* (TMF-eTOM, 2002). A característica principal deste novo documento foi dar maior ênfase aos sistemas de atendimento ao cliente, introduzindo o CRM como um processo da camada de gerenciamento de serviço, descrito mais detalhadamente na seção seguinte.

4.2.2.2.1 O Processo de CRM

O processo de gerenciamento de CRM é um processo da camada de gerenciamento de serviços, definido no documento *enhanced Telecom Operation Map* (TMF-eTOM, 2002). Este documento recomenda que o processo CRM considere fundamental o conhecimento sobre os clientes e objetive aquisição, aumento e retenção de clientes. As funcionalidades deste processo incluem serviços de atendimento, suporte aos clientes, gerenciamento de retenção, vendas e marketing. Além disto, devem haver aplicações para personalizar e customizar serviços ao cliente, bem como

identificar novas oportunidades de negócio. O processo de CRM é subdividido em outros processos de gerenciamento conforme ilustrado na figura 15.

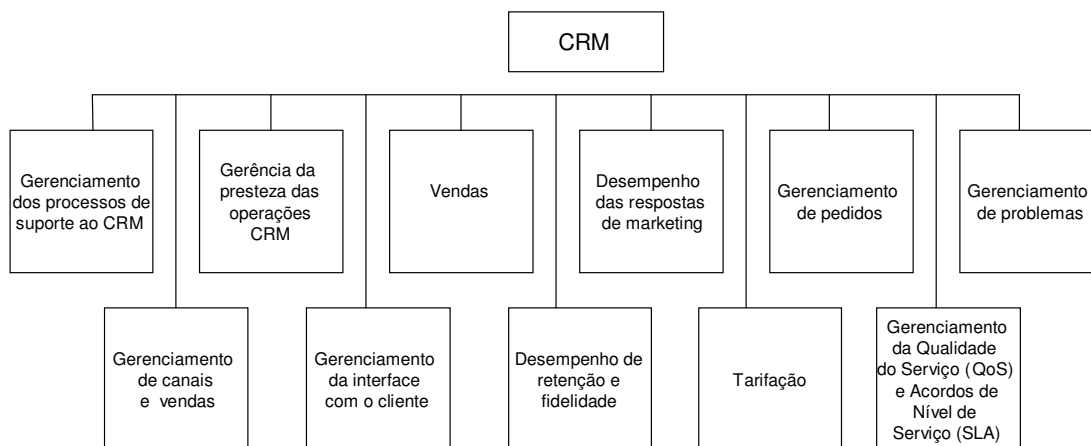


Figura 15: Sub-processos do processo de gerenciamento do CRM

Fonte: Adaptado do documento *enhanced Telecom Operation Map* (TMF-eTOM, 2002)

Os objetivos de cada um dos subprocessos que compõem o processo de gerenciamento de CRM são os seguintes:

- gerenciamento dos processos de suporte ao CRM: monitora e controla todos os processos que dão suporte CRM;
- gerência da prestação de operações CRM: assegura que os recursos computacionais, rede e aplicações estejam prontos para suportar as aplicações relacionadas ao cliente e aos processos do CRM. É também responsável por verificar a eficiência dos processos operacionais do CRM;
- gerenciamento de canais e vendas: trabalha em conjunto com os outros processos de marketing para determinar os canais de vendas e os métodos e mecanismos de vendas apropriados para cada segmento de mercado. Este processo desenvolve e gerencia processos associados com a distribuição de produtos e serviços (mas não é responsável pela distribuição e logística dos produtos);

- gerenciamento da interface com o cliente: gerencia todas as interfaces entre a empresa e os clientes atuais e potenciais. São suas atribuições: gerenciar contatos, entender a razão do contato, direcionar o contato ao processo apropriado, fechar o contato, gerenciar exceções e analisar os resultados dos contatos;
- desempenho das respostas de marketing: gerencia campanhas de marketing;
- desempenho de retenção e fidelidade: vem ao encontro com as funcionalidades relacionadas a retenção e aquisição de clientes e uso de estratégias de fidelidade. Estabelece o completo entendimento das necessidades do cliente e a determinação do valor do cliente na empresa, determina as oportunidades e riscos de clientes específicos, etc. Este processo coleciona e analisa dados de toda a empresa e contatos com clientes;
- vendas: gerencia a prospecção de clientes, a qualificação e o treinamento dos clientes;
- gerenciamento de pedidos: aceita e processa ordens de pedidos de contratação de serviços;
- tarifação: gerencia as contas dos clientes, emite-las, envia-as aos usuários, processa os pagamentos, etc.;
- gerenciamento de problemas: recebe relatórios de problemas dos usuários, resolve-los e provê seu status para o acompanhamento pelo usuário;
- gerenciamento do Qos e SLA: monitora e gerencia a qualidade de serviço e os acordos de nível de serviços dos serviços contratados.

O subprocesso “Gerenciamento de processos de suporte ao CRM”, tem como objetivo gerenciar os processos que dão suporte ao CRM, e possui as seguintes funcionalidades:

- suporte ao pessoal: engloba as atividades que asseguram que os funcionários poderão realizar suas atividades com desempenho. Como exemplo, pode-se citar programas de treinamento e controle da agenda dos funcionários;

- suporte às facilidades no local de trabalho para o CRM: inclui processos de suporte que cuidam dos aspectos ambientais, garantindo que os funcionários possam realizar suas atividades relacionadas ao CRM com um ótimo desempenho;
- suporte aos sistemas e comunicações do CRM: envolve processos de suporte que garantem que as capacidades dos sistemas e comunicações (tecnologias de comunicação e informação) necessárias ao CRM estarão sempre disponíveis;
- gerenciamento do projeto CRM: engloba todas as atividades relacionadas ao gerenciamento do projeto CRM, assegurando que elas serão executadas de forma eficiente. Envolve gerenciamento de tempo, risco e qualidade das operações envolvidas, bem como a satisfação e expectativa das pessoas envolvidas no projeto;
- gerenciamento da qualidade das operações do CRM: é responsável pelo gerenciamento da qualidade das atividades relacionadas ao CRM. Inclui atividades relacionadas ao padrões da família ISO9000;
- controle e monitoramento dos processos CRM: monitora e controla os processos CRM baseado em indicadores de desempenho e com foco no tempo, ou seja, no cumprimento do cronograma do projeto CRM;
- controle e monitoramento dos custos dos processos CRM: controla e monitora os processos CRM baseado em indicadores-chave de desempenho e com foco no custo dos processos relacionados ao CRM.

Portanto, o processo “CRM”, representa a própria solução de CRM, e seu subprocesso “gerenciamento dos processos de suporte ao CRM”, representa o processo que gerencia a solução de CRM.

Apesar da recomendação do TMF identificar a importância do gerenciamento da solução de CRM, definindo na camada de serviço um processo para esse fim, sua definição se limita em apresentar a suas funcionalidades, conforme descrito acima.

4.2.2.3 Camada de gerenciamento de rede e sistemas

Para disponibilizar os serviços definidos pelo negócio da organização, é necessária toda uma infra-estrutura de rede e sistemas que transportam e implementam os serviços oferecidos. O gerenciamento de rede e sistemas deve assegurar, entre outras coisas, a conectividade fim-a-fim, a integridade da rede, o planejamento de capacidade e a recuperação no caso de ocorrência de falhas.

A gerência de rede preocupa-se com questões relativas a redes e sistemas que transportam e fornecem os serviços, como capacidade, congestionamento e diversidade.

4.2.2.4 Camada de gerenciamento de elementos

A rede e os sistemas que dão suporte aos serviços são compostos de diversos elementos que formam sua infra-estrutura. Estes elementos precisam ser individualmente monitorados e controlados para garantir o melhor desempenho. Falhas neste nível podem causar impacto no nível de rede e sistemas, que, por sua vez, pode causar um efeito não desejado no serviço que está sendo oferecido ao cliente.

4.3 Contribuições dos modelos BSC e TMN no gerenciamento de soluções de CRM

O modelo BSC atende às premissas para o gerenciamento de soluções de CRM sob o enfoque sistêmico, apresentadas no capítulo 3.

A contribuição efetiva do BSC para o gerenciamento de soluções de CRM está na definição de suas quatro perspectivas. O BSC defende a idéia de que não basta acompanhar os resultados da organização somente pela dimensão econômica e financeira; é necessário acompanhar e medir os resultados empresariais observando outras dimensões que incluem as perspectivas relacionadas aos acionistas, aos processos internos, aos clientes, ao aprendizado e ao crescimento.

A perspectiva financeira permite avaliar se os objetivos financeiros, estabelecidos para a solução de CRM, estão sendo alcançados.

A perspectiva dos clientes, avalia o valor entregue para o cliente, como consequência da implantação das soluções de CRM.

A perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento considera o desempenho dos principais agentes sustentadores das soluções de CRM: as pessoas, os processos e a tecnologia.

Gerenciar o desempenho das soluções de CRM sob a ótica das perspectivas do BSC permite a compreensão do todo a partir de um olhar das partes, onde o desempenho da solução é gerado a partir da influência que cada parte exerce sobre as demais e pela união de todas. O BSC auxilia a organização a determinar como as diferentes medidas afetam umas as outras, deixando explícita a relação de causa e efeito entre as diferentes perspectivas.

Apesar de sua contribuição, a utilização do BSC de forma isolada, não atende aos objetivos propostos neste trabalho. Como já mencionado, o BSC orienta na definição dos objetivos e indicadores de desempenho para cada uma das perspectivas, mas não oferece uma sistemática que auxilie na tarefa de identificação dos recursos que precisam ser monitorados e o que deve ser monitorado para obter os indicadores definidos. Esta limitação levou à utilização do modelo TMN.

A contribuição do modelo TMN para o gerenciamento de soluções de CRM dá-se através do conceito introduzido pelo *framework* TMN, que divide as atividades de gerenciamento em quatro camadas distintas.

O conceito de modelo em camadas suporta uma das idéias básicas do enfoque sistêmico, permitindo aplicar vários enfoques para entender e lidar com uma realidade complexa. De acordo com a visão sistêmica, a divisão em camadas objetiva fazer “recortes da realidade”, delimitando fronteiras para enxergar melhor a complexidade da tarefa de gerenciamento. Apesar de delimitar fronteiras, o modelo considera a interdependência entre as camadas, sendo que o comportamento dos recursos de uma camada afeta diretamente os recursos da camada adjacente.

O *framework* TMN fornece uma sistemática para a definição das necessidades de gerenciamento de acordo com o nível de abstração de cada

camada, orientando na definição dos recursos que precisam ser monitorados e os pressupostos para gerenciar as soluções de CRM.

As quatro camadas de atividades de gerenciamento definidas pelo *framework* TMN podem ser utilizadas como modelo de referência para o gerenciamento de soluções de CRM. Com as devidas adaptações, a camada de gerenciamento do negócio fornece uma visão dos objetivos e metas do CRM; a camada de gerenciamento de serviço define o processo que gerencia o desempenho, a qualidade e o custo da solução de CRM; a camada de gerenciamento de sistemas é composta por processos de gerenciamento que monitoram e controlam os sistemas que suportam a solução de CRM; e, por fim, a camada de gerenciamento de elementos gerencia de forma individual, cada um dos recursos que compõem os sistemas da camada superior.

Em resumo, as principais contribuições do *framework* TMN para o gerenciamento de soluções de CRM são:

- a idéia de modelo em camadas, diminuindo a complexidade através da divisão das responsabilidades de gerenciamento em diferentes níveis de abstração;
- a proposta de camadas com objetivos bem definidos, orientando na tarefa de identificação dos recursos a serem gerenciados e das funcionalidades de gerenciamento das soluções de CRM;
- a visão em níveis hierárquicos, considerando desde o nível estratégico, isto é, o gerenciamento do negócio, até o nível operacional, que gerencia cada um dos recursos da organização que influencia direta ou indiretamente no alcance dos objetivos estabelecidos.

Os modelos BSC e TMN são complementares, promovendo ganhos através de sinergias conceituais e práticas, que juntos, formam o referencial teórico necessário para a construção do modelo de gerenciamento de estratégias para CRM , conforme ilustrado na figura 16.

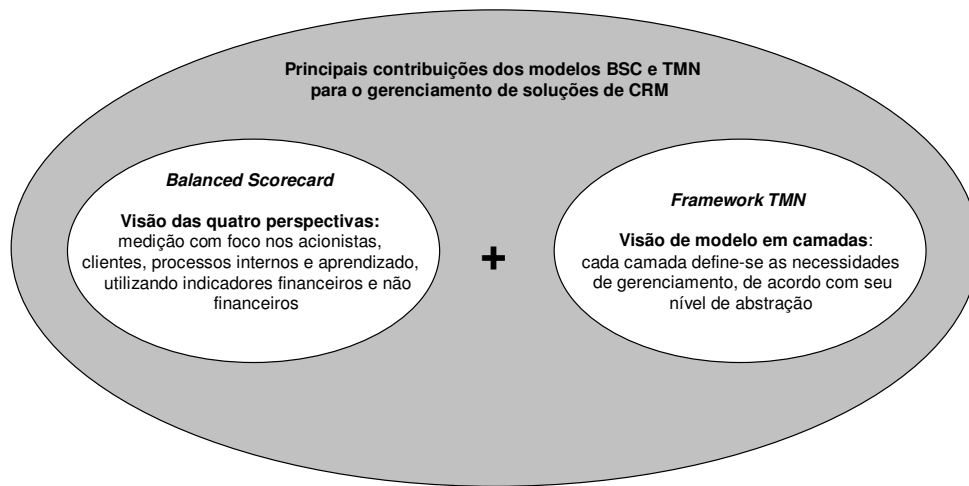


Figura 16: Contribuições dos modelos BSC e TMN para o gerenciamento de soluções de CRM

O próximo capítulo apresenta o modelo proposto para o gerenciamento de soluções de CRM .

5 MODELO PROPOSTO PARA O GERENCIAMENTO DE SOLUÇÕES DE CRM

Este capítulo apresenta o modelo proposto para o gerenciamento de soluções de CRM.

Conforme descrito no capítulo 1, os principais problemas relacionados a forma atual como as empresas avaliam o valor de suas estratégias para o CRM, decorrem devido a uma visão fragmentada da organização. Na maioria dos casos, o desempenho do CRM é avaliado somente com base no retorno financeiro. A avaliação de estratégias somente a partir da perspectiva financeira não traduz a realidade, além de representar uma visão relacionada ao passado.

Visando orientar as organizações na identificação dos recursos que influenciam no desempenho das soluções de CRM e quais os pressupostos para gerenciar esses recursos para que as organizações alcancem os objetivos e metas estabelecidos em suas estratégias para CRM, propõe-se neste capítulo um modelo que define os pressupostos para o gerenciamento de soluções de CRM.

Com base nas premissas básicas para o gerenciamento a partir do enfoque sistêmico (identificadas na seção 3.3), estabelece-se os seguintes pressupostos iniciais para um modelo de gerenciamento:

- gerenciar o desempenho da solução a partir de diversas perspectivas, considerando a influência de valores tangíveis e intangíveis;
- avaliar o desempenho das pessoas, dos processos e da tecnologia, considerando que são partes interdependentes, onde cada parte é capaz de afetar o desempenho e a propriedade de toda a solução;
- permitir explicitar as relações de causa e efeito entre as diferentes perspectivas de gerenciamento;
- abordar o gerenciamento de soluções de CRM como um sistema complexo, aplicando-se vários enfoques para entender e lidar com sua realidade;

- definir as necessidades de gerenciamento, considerando as diferentes perspectivas.

Essas premissas são atendidas pelos modelos de gerenciamento BSC e TMN, que formam a base conceitual para o desenvolvimento do modelo proposto.

5.1 Pressupostos conceituais

Uma solução é um conjunto de componentes que, de forma integrada, concentram-se em entregar um determinado resultado (KEARNEY, 2004).

Define-se solução de CRM, no contexto deste trabalho, como o conjunto de recursos organizacionais (tangíveis e intangíveis) que, de forma integrada, operacionalizam as estratégias de marketing de relacionamento definidas para uma solução de CRM.

Uma solução deve levar em conta todas as variáveis que podem afetar o alcance de seus objetivos (KEARNEY, 2004). Portanto, o gerenciamento de uma soluções de CRM consiste no processo de gerenciar o desempenho dos recursos organizacionais que possam afetar o alcance dos objetivos estabelecidos para estas soluções.

Para orientar o processo de gerenciar as soluções de CRM, buscou-se o referencial teórico na área de administração, mais especificamente na administração estratégica, que aborda o gerenciamento de estratégias de negócio.

Na administração estratégica, o gerenciamento de estratégias de negócio consiste em três etapas distintas (MAXIMIANO, 2002): (1) planejamento da estratégia, (2) implementação da estratégia e (3) controle da estratégia, conforme ilustrado na figura 17 e descritas abaixo:

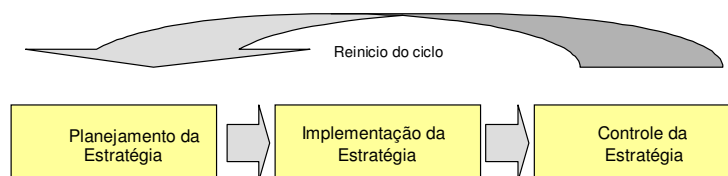


Figura 17: O ciclo do administração estratégica

Fonte: Maximiano (2002, p.409)

- (1) a etapa de **planejamento da estratégia** inicia com uma análise do ambiente, através da monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuros. Depois, é estabelecida uma diretriz organizacional ou determinada a meta da organização. Os indicadores de direção a serem definidos no planejamento da estratégia são a missão – que é o propósito, a razão de ser da empresa – e os objetivos – que são as metas para as quais a organização direciona seus esforços (CERTO; PETER, 1993). Definida a meta, deve-se formular as estratégias. Uma estratégia é um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos (CERTO; PETER, 1993);
- (2) a etapa de **implementação da estratégia** envolve colocar em ação as estratégias formuladas;
- (3) o **controle da estratégia** consiste em fazer com que a estratégia desenvolva-se conforme o que foi planejado. Controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro da organização para que os objetivos traçados para a estratégia sejam alcançados. Portanto, o controle é atingido quando é possível obter informações precisas sobre o andamento da estratégia e, com base na análise dessas informações, tomar ações que conduzam a estratégia ao alcance de seus objetivos.

A administração estratégica é um processo contínuo, no qual um fato novo pode comprometer a realização dos objetivos e provocar sua redefinição. A cada momento, o ciclo pode ser reiniciado, com base nas informações de controle.

No contexto deste trabalho, o gerenciamento de soluções de CRM compreende a etapa de controle, visto que o objetivo geral deste trabalho é gerenciar o desempenho da solução de CRM para avaliar se os objetivos estabelecidos estão sendo alcançados.

o controle pode indicar que a estratégia funciona corretamente, se os objetivos estiverem sendo atingidos. Um desempenho superior ao esperado mostra que a estratégia está sendo extremamente bem-

sucedida. Um desempenho aquém dos objetivos mostra incoerência entre os desafios e a estratégia. (MAXIMIANO, 2002, p. 409)

As etapas de planejamento e implementação não fazem parte do escopo deste trabalho, conforme ilustrado na figura 18.

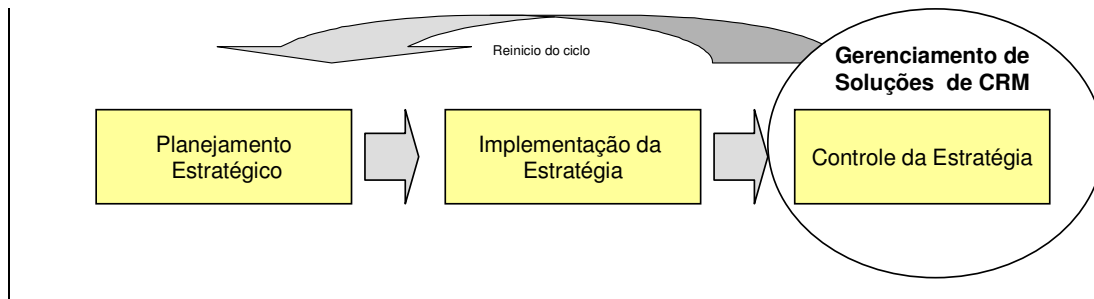


Figura 18: O gerenciamento de soluções de CRM no contexto da administração estratégica

O gerenciamento de soluções de CRM corresponde à etapa de controle que consiste em:

- medir o desempenho dos recursos que compõem a solução;
- obter informações sobre o andamento da solução;
- determinar se os resultados previstos estão ocorrendo;
- fazer as mudanças necessárias para garantir que os objetivos planejados sejam alcançados.

Para a definição dos pressupostos para o gerenciamento de soluções de CRM propõe-se o desenvolvimento de um modelo de gerenciamento, cujas etapas estão descritas a seguir.

5.2 Etapas para o desenvolvimento do modelo de gerenciamento

O primeiro passo, para o desenvolvimento de um modelo, é a identificação das necessidades de gerenciamento do ambiente a ser gerenciado.

Segundo Harrington (1995), as necessidades de gerenciamento de um sistema de medição de desempenho são identificadas através dos seguintes questionamentos:

- por que se deve medir;
- o que se deve medir;

- onde se deve medir;
- quando se deve medir;
- quem deve definir as metas, medi-las e auditá-las;
- o que deve ser feito para resolver os problemas.

A recomendação M.3020 (M3020, 1995), que propõe uma metodologia para a especificação funcional do modelo de gerenciamento de redes de telecomunicações, descreve que as necessidades de gerenciamento são identificadas a partir da definição dos serviços de gerência, dos objetivos de gerência, das funções de gerência e dos recursos gerenciados, conforme ilustrado na figura 19.

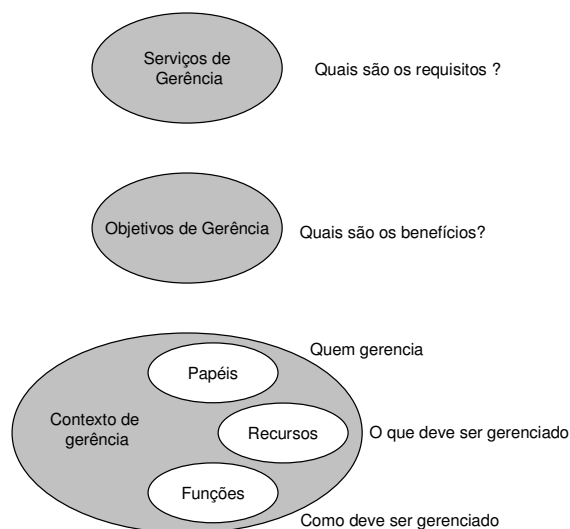


Figura 19: Elementos para definição de um modelo de gerenciamento

Fonte: Adaptado da Recomendação M3020 (1995)

Com base na recomendação M.3020 (M3020, 1995), descreve-se a seguir os elementos que definem as necessidades de gerenciamento do modelo proposto.

5.2.1 Definição dos objetivos de gerência

Os objetivos de gerência definem qual a finalidade do modelo de gerenciamento, ou seja, qual o resultado que se deseja alcançar com o gerenciamento das soluções de CRM. A partir da definição dos objetivos de

gerência, serão identificados os serviços de gerência, as funções de gerência e os recursos a serem gerenciados.

Conforme definido no objetivo geral deste trabalho, o gerenciamento de soluções de CRM visa fornecer informações para que as organizações possam verificar se os objetivos previstos correspondem aos resultados que de fato estão sendo alcançados. Para isto, o modelo deve definir objetivos de gerência com a finalidade de verificar o resultado da solução em relação a cada um dos objetivos estabelecidos.

Para estabelecer os objetivos de gerência do modelo de gerenciamento, é necessário conhecer quais os objetivos da organização quanto à implantação da solução de CRM. Por exemplo, se um dos objetivos do CRM é aumentar a satisfação dos clientes, um dos objetivos de gerência deve ser gerenciar a satisfação dos clientes.

5.2.1.1 Objetivos do CRM

Ao definir os objetivos de uma estratégia, a organização declara quais resultados deseja alcançar (MAXIMIANO, 2002), e são estes que irão direcionar as etapas de planejamento, implantação e controle da estratégia.

A definição dos objetivos das estratégias para CRM é uma tarefa específica de cada organização, sendo que os mesmos devem estar alinhados com sua missão, visão e proposição de valor.

Como a definição dos objetivos de gerência depende da definição dos objetivos da estratégia para o CRM, considerou-se um conjunto de objetivos para o CRM, comuns à maioria das organizações e referenciados nas bibliografias da área (BRETZKE, 2000; BROWN; 2001; GREENBERG, 2001; PEPPERS & ROGERS, 2003; STONE, 2001; SWIFT, 2001; BREWTON, 2003a; GARTNER, 2002a; HARTE-HANKS, 2001; PEPPERS & ROGERS, 2003):

- retenção de clientes;
- obtenção de clientes;
- crescimento da rentabilidade de um segmento-alvo de clientes;
- fidelização de clientes;

- redução de custos para servir e vender a um segmento-alvo de clientes;
- aumento da participação no mercado e no cliente;
- aumento da satisfação do cliente.

A partir dos objetivos acima descritos, define-se os objetivos de gerência do modelo de gerenciamento.

5.2.2 Definição dos serviços e funções de gerência

No caso das redes de telecomunicações, um serviço de gerência é uma área de atividade de gerência que provê suporte para operação, administração e manutenção da rede (M3020, 1995).

Neste contexto, um serviço de gerência é uma atividade de gerência que provê suporte para o gerenciamento de soluções de CRM. Portanto, o modelo proposto deve definir um serviço de gerência que tenha como objetivo gerenciar a solução de CRM, atendendo aos objetivos de gerência definidos.

Um serviço de gerência é formado por um conjunto de funções de gerência que monitoraram o desempenho dos recursos gerenciados, fornecendo como resultado os valores dos indicadores de desempenho.

5.2.3 Definição dos indicadores de desempenho

Os valores apresentados pelos indicadores de desempenho fornecem a informação de como e onde organização se encontra, no caminho rumo aos objetivos e metas traçados (MEYER, 1994).

Na definição dos indicadores de desempenho algumas considerações são importantes, de acordo com Maskell (1999):

- devem estar relacionados com as estratégias da organização;
- devem promover o aprimoramento dos processos e não serem meros monitores;
- devem ser definidos indicadores financeiros e não financeiros;
- podem ser mudados com o passar do tempo;
- que sejam simples e de fácil uso;
- devem prover retorno rápido de informações.

5.2.4 Definição dos recursos gerenciados

O gerenciamento de soluções de CRM compreende ao processo de medir o desempenho de todos os recursos organizacionais que possam afetar o alcance dos objetivos estabelecidos para a solução.

Conforme a revisão bibliográfica apresentada no capítulo 2, os agentes principais de uma organização que suportam as estratégias para CRM são as pessoas, os processos e a tecnologia. Portanto, independentemente da estratégia escolhida, a solução de CRM envolverá cada um dos agentes em um maior ou menor grau.

O projeto de consultoria apresentado no anexo A, mostrou que os principais recursos que influenciam no desempenho das soluções de CRM são:

- as pessoas, que executam as estratégias para o CRM;
- os processos, que implementam as estratégias para o CRM e;
- a tecnologia que provê o suporte para a implantação das estratégias para CRM, para que as pessoas e os processos desempenhem suas funções com maior eficiência e eficácia.

Os recursos identificados possuem uma relação de interdependência, sendo que o desempenho de um influencia no desempenho de outro, e conseqüentemente, no desempenho da solução de CRM.

Cada um destes recursos é formado por um conjunto de componentes que podem influenciar direta ou indiretamente o desempenho da solução de CRM.

No escopo do recurso pessoas, tem-se os funcionários, os acionistas, os parceiros e outras entidades. No recurso processos, pode-se considerar os processos da área de vendas, marketing, atendimento, recursos humanos, produção, logística ou outros que possam influenciar no desempenho do CRM. Quanto à tecnologia, o desempenho da solução pode depender do desempenho dos sistemas de informação, dos sistemas Web, do *call center*, dos bancos de dados, das redes de comunicação de dados, entre outras.

Percebe-se que é enorme o número de componentes organizacionais que afetam direta ou indiretamente o desempenho da solução de CRM. Além destes, tem-se ainda fatores externos à organização, tais como:

comportamento do consumidor, cadeia de suprimentos, situação do mercado, desempenho dos concorrentes, entre outros.

Quanto maior for a abrangência dos recursos, mais complexa torna-se a atividade de gerenciar as soluções de CRM. De acordo com Kellen (2002), o que torna difícil a atividade de medir o desempenho do CRM é determinar quais os recursos organizacionais que devem ser considerados e qual o limite de cada um desses recursos.

Visando definir uma fronteira para delimitar onde começa e onde termina o gerenciamento de desempenho do CRM, consideraram-se os recursos internos à organização, que influenciam mais diretamente o relacionamento com os clientes (SWIFT, 2001; STONE, 2001; GORDON, 1999, GREENBERG, 2001; BROWN, 2001):

- os processos da organização considerados processos-chave na implantação das estratégias para CRM: processos da área de vendas, marketing e serviço de atendimento;
- os funcionários da organização que trabalham nas áreas relacionadas aos processos-chave;
- as tecnologias que viabilizam a melhoria da eficiência e eficácia dos processos-chave.

Na próxima seção, o modelo proposto é descrito, contemplando a identificação dos objetivos, serviços e funções de gerência, bem como os recursos que deverão ser gerenciados.

5.3 Descrição do modelo proposto

De acordo com as etapas apresentados na seção 5.2, a definição de um modelo de gerenciamento de soluções de CRM implica na definição das necessidades de gerenciamento, identificadas a partir dos seguintes elementos: objetivos de gerência, serviços de gerência, funções de gerência e recursos gerenciados.

Para orientar a definição destes elementos, o modelo proposto utiliza as contribuições teóricas propostas pelo modelo BSC e pelo *framework* TMN.

O BSC introduz no modelo proposto a idéia de gerenciamento a partir de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do crescimento e aprendizado.

O *framework* TMN introduz no modelo proposto a idéia de gerenciamento em camadas, definindo quatro camadas de gerenciamento: de negócio, de serviços, de sistemas e de elemento.

O modelo proposto é representado através de uma pirâmide, formado por duas dimensões principais: a dimensão horizontal e a dimensão vertical, conforme ilustrado na figura 20.

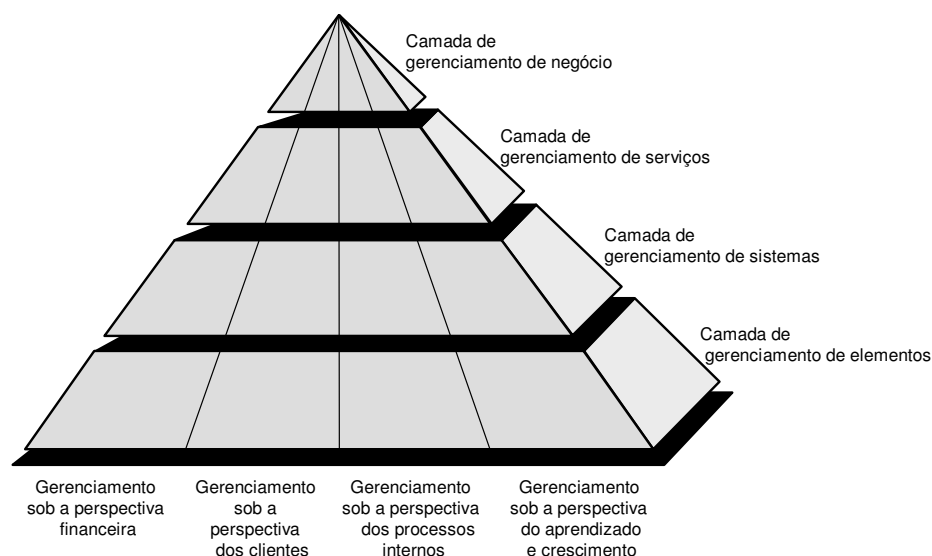


Figura 20: Visão geral do modelo para o gerenciamento de soluções de CRM

A dimensão horizontal divide o modelo em camadas, de acordo com o *framework* TMN. A divisão em camadas objetiva diminuir a complexidade da tarefa de definição das necessidades de gerenciamento, sendo que cada camada é responsável por um determinado nível de abstração de gerenciamento:

- camada de gerenciamento de negócio: descreve os objetivos de gerência da solução de CRM;
- camada de gerenciamento de serviços: contém o processo de gerenciamento, definido como “serviço de gerência”, que tem como

objetivo gerenciar a solução de CRM de forma que atenda os objetivos definidos na camada de negócio;

- camada de gerenciamento de sistemas: formada por processos de gerenciamento que têm como objetivo gerenciar os sistemas da organização que compõem a solução de CRM. Os processos definidos nesta camada provêm funcionalidades para atender ao serviço de gerência definido na camada de serviço;
- camada de gerenciamento de elementos: provê funções de gerência para monitorar, de forma individual, cada um dos recursos que compõem as soluções de CRM.

As funcionalidades de gerenciamento de cada camada são diferentes, porém inter-relacionadas. Trabalhando com uma visão de cima para baixo, cada camada impõe requerimentos para a camada abaixo. Em uma visão de baixo para cima, cada camada provê capacidades para a camada superior.

No modelo de gerenciamento em camadas, o desempenho da solução de CRM é dependente da excelência do serviço de gerência definido na camada de serviços. Por sua vez, o serviço de gerência é dependente da excelência dos processos de gerenciamento da camada de sistemas que, por seu turno, requer um excelente gerenciamento de cada um dos recursos que o compõem, gerenciados na camada de elementos.

A dimensão vertical divide o modelo sob o enfoque das perspectivas do BSC, definindo quatro perspectivas de gerenciamento:

- perspectiva financeira: gerencia o desempenho da solução de CRM do ponto de vista financeiro, considerando indicadores financeiros que representam medidas de crescimento e produtividade;
- perspectiva dos clientes: gerencia o desempenho da solução de CRM do ponto de vista dos clientes, considerando medidas que avaliam o valor entregue para o cliente, fruto da implantação das soluções de CRM;
- perspectiva dos processos: gerencia o desempenho da solução de CRM do ponto de vista dos processos internos da organização, monitorando os processos-chave que suportam as estratégias para o CRM;

- perspectiva do aprendizado e crescimento: gerencia o desempenho da solução de CRM do ponto de vista do clima organizacional, das pessoas e da infra-estrutura tecnológica.

Para cada uma das camadas que compõem a dimensão horizontal, definem-se as necessidades de gerenciamento das soluções de CRM, sob o enfoque de cada uma das perspectivas da dimensão vertical.

Além de considerar as perspectivas da dimensão vertical, a definição das necessidades de gerenciamento leva em consideração o nível hierárquico da organização. No processo de administração, Maximiano (2002, p. 15) afirma que “a ênfase da atividade de controle e o formato do sistema de controle dependem, entre outros fatores, do nível hierárquico da organização em que o controle é feito”. Portanto, é necessário criar uma hierarquia de gerenciamento, compatível com cada nível hierárquico da organização. Para cada nível, devem ser fornecidas apenas as medidas necessárias para tomar uma decisão específica. O nível estratégico, deve ter medidas que permitam uma visão mais abrangente e holística do desempenho da solução. O nível operacional, precisa de medidas mais específicas e detalhadas.

O modelo proposto permite o gerenciamento por níveis hierárquicos através das camadas de gerenciamento. As camadas de gerenciamento de negócio e de serviço fornecem informações sobre o desempenho da solução de CRM para orientar a tomada de decisão no nível estratégico da organização. A camada de gerenciamento de sistemas atende o nível administrativo e a camada de gerenciamento de elemento atende o nível operacional, conforme ilustrado na figura 21.

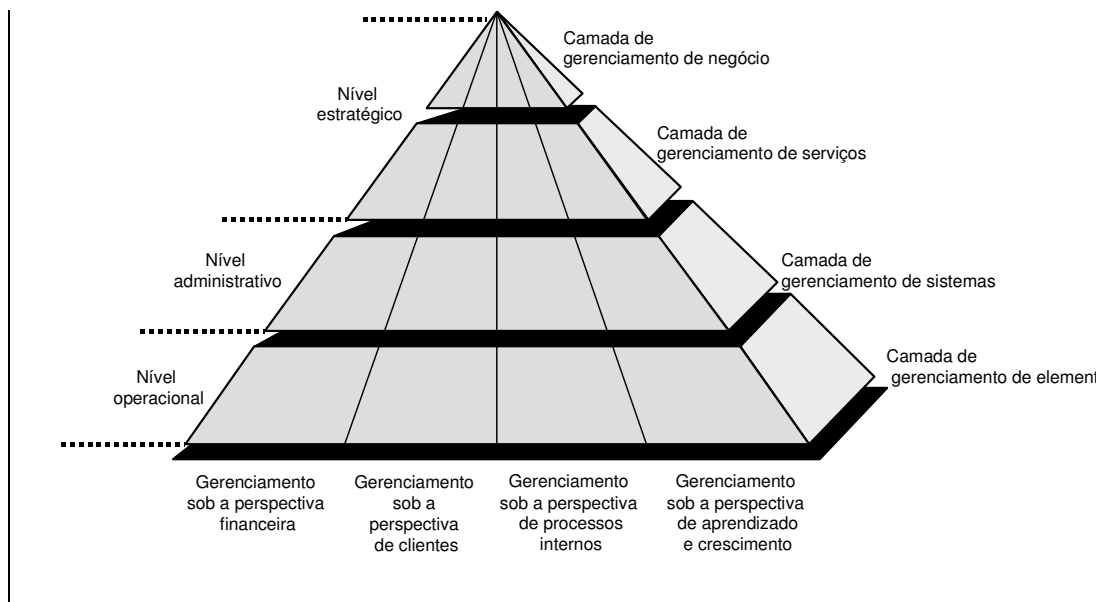


Figura 21: Níveis hierárquicos de gerenciamento

O gerenciamento no nível estratégico tem como objetivo acompanhar e avaliar o desempenho da solução de CRM na realização de seus objetivos. Neste nível, as informações de gerenciamento são mais abrangentes, permitindo que a organização tenha uma visão holística do desempenho da solução. A camada de gerenciamento de serviço, que define um processo para gerenciar o desempenho da solução de CRM, permite analisar o desempenho da solução de CRM sob o ponto de vista de todas as perspectivas de gerenciamento (financeira, de clientes, de processos e de crescimento e aprendizado). A partir desta análise, é possível estabelecer as relações de causa e efeito entre as perspectivas, podendo assim:

- avaliar o alcance dos objetivos estabelecidos;
- identificar possíveis problemas de desempenho (atuais ou tendências futuras);
- identificar as possíveis causas dos problemas;
- obter informações que orientem na tomada de decisões de curto, médio e longo prazo.

O gerenciamento no nível administrativo permite avaliar o desempenho da solução de CRM a partir de uma visão fragmentada. Os processos de gerenciamento da camada de sistemas permitem avaliar o desempenho dos sistemas sob o enfoque de cada uma das perspectivas de gerenciamento, de forma isolada. As informações deste nível orientam as atividades operacionais ou táticas e a tomada de decisões com foco em cada um dos sistemas que compõem as soluções de CRM.

O gerenciamento no nível operacional provê informações de desempenho de cada um dos recursos que compõem as soluções de CRM.

As seções seguintes descrevem as camadas de gerenciamento do modelo proposto.

5.3.1 Camada de gerenciamento de negócio

A camada de gerenciamento de negócio descreve os objetivos de gerência, ou seja, qual a finalidade do modelo de gerenciamento.

O objetivo de gerência do modelo proposto é gerenciar o desempenho da solução de CRM. Devido a abrangência deste objetivo, é necessário dividi-lo em objetivos específicos. Os objetivos específicos devem ser formulados a partir da definição dos objetivos estabelecidos para a solução de CRM, quando em seu planejamento.

De acordo com os objetivos para o CRM descritos na seção 5.2.1.1, definiu-se os objetivos específicos do ponto de vista de cada uma das perspectivas de gerenciamento, conforme mostra a figura 22.

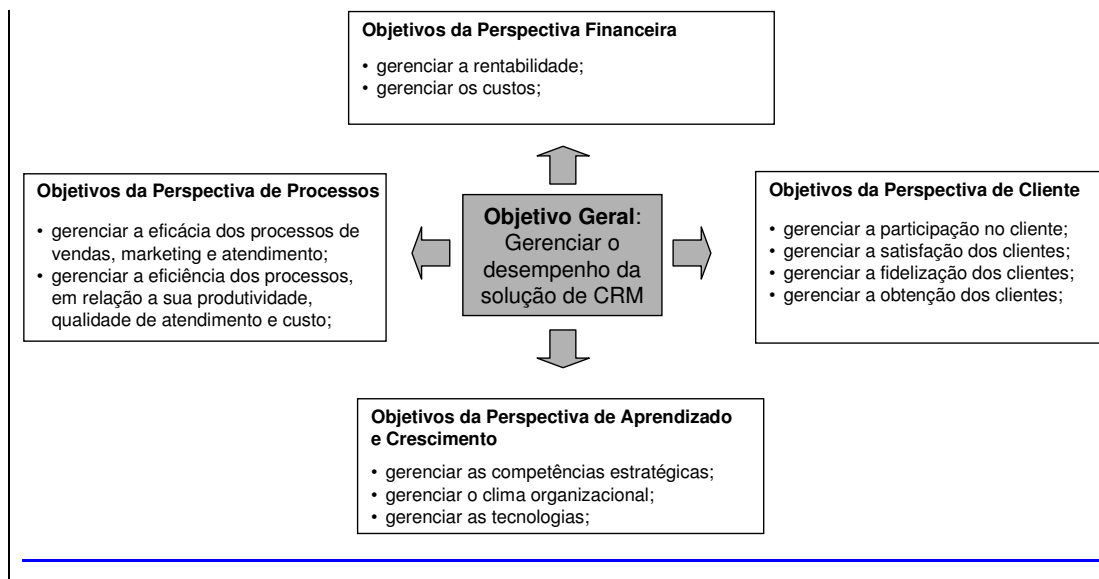


Figura 22: Objetivos de gestão da camada de gerenciamento de negócio

Descrevem-se a seguir os pressupostos utilizados para a definição dos objetivos de gestão apresentados na figura 22, para cada uma das perspectivas de gerenciamento.

5.3.1.1 Objetivos de gestão sob a perspectiva financeira

A perspectiva financeira gerencia o desempenho da solução de CRM do ponto de vista financeiro. Os objetivos do CRM relacionados aos aspectos financeiros são:

- crescimento da rentabilidade de um segmento-alvo de clientes;
- redução de custos para servir e vender a um segmento-alvo de clientes.

Para que o modelo de gerenciamento possa avaliar se estes objetivos estão sendo alcançados, definem-se os seguintes objetivos de gestão para a perspectiva financeira:

- gerenciar a rentabilidade de um segmento-alvo de clientes;
- gerenciar os custos para servir e vender a um segmento-alvo de clientes.

5.3.1.2 Objetivos de gerência sob a perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes gerencia o desempenho da solução de CRM do ponto de vista dos clientes. Os objetivos do CRM relacionados a proposição de valor de intimidade com o cliente são:

- aumento da satisfação do cliente.
- retenção de clientes;
- obtenção de clientes;
- fidelização de clientes;
- aumento da participação no cliente.

Para que o modelo de gerenciamento possa avaliar se estes objetivos estão sendo alcançados, definem-se os seguintes objetivos de gerência para a perspectiva dos clientes:

- gerenciar a satisfação do cliente.
- gerenciar a lealdade do clientes;
- gerenciar o valor para o cliente;
- gerenciar a obtenção de clientes;
- gerenciar a participação no cliente.

5.3.1.3 Objetivos de gerência sob a perspectiva dos processos internos

Na perspectiva dos processos internos, deve-se escolher quais processos da organização devem ser gerenciados para que os objetivos do CRM relacionados às perspectivas financeira e dos clientes sejam alcançados.

Os processos-chave para implantação das estratégias para CRM são os processos das áreas de vendas, marketing e atendimento, e, conseqüentemente, a eficiência e eficácia destes processos refletirá diretamente no desempenho da solução de CRM.

Para gerenciar a eficiência e eficácia dos processos-chave das estratégias para o CRM, são definidos os seguintes objetivos de gerência para a perspectiva dos processos:

- gerenciar a eficácia dos processos de vendas, marketing e atendimento;
- gerenciar a eficiência dos processos, em relação a sua produtividade, qualidade de atendimento e custos.

5.3.1.4 Objetivos de gerência sob a perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento está relacionada às competências da força de trabalho, à cultura organizacional e às tecnologias da organização, que são necessárias para alcançar a eficiência e eficácia dos processos-chave das soluções de CRM.

Objetivando maximizar a eficiência e eficácia dos processos-chave, os seguintes objetivos de gerência são definidos para a perspectiva do aprendizado e crescimento:

- gerenciar as competências estratégicas;
- gerenciar o clima organizacional;
- gerenciar as tecnologias.

5.3.2 Camada de gerenciamento de serviços

A camada de gerenciamento de serviços define o serviço de gerência chamado “gerência de desempenho da solução de CRM”, ilustrado na figura 23. Este serviço tem como finalidade gerenciar o desempenho da solução de CRM, atendendo aos objetivos de gerência definidos na camada de negócio.

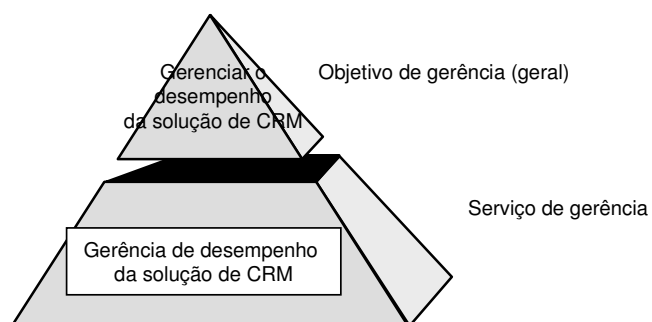


Figura 23: Serviço de gerência da camada de gerenciamento de serviços

O serviço de gerência de desempenho da solução de CRM implementa as funcionalidades para avaliar se o desempenho da solução está de acordo com os objetivos traçados. Para isto, utiliza um conjunto de indicadores de desempenho, cujos valores são fornecidos pela camada de gerenciamento de

sistemas. Estes indicadores relatam o desempenho sob o enfoque de cada uma das perspectivas de gerenciamento:

- indicadores de desempenho da perspectiva financeira;
- indicadores de desempenho da perspectiva dos clientes;
- indicadores de desempenho da perspectiva dos processos;
- indicadores de desempenho da perspectiva do aprendizado e crescimento.

De posse destes indicadores, o serviço de gerência realiza as seguintes funcionalidades:

- compara os valores obtidos com os objetivos e metas pré-estabelecidos;
- caso os valores obtidos sejam inferiores às metas estabelecidas para a estratégia CRM, fornece a indicação da existência de possíveis problemas;
- identificado um problema, analisa os valores dos indicadores de uma forma holística, isto é, analisa as relações de causa e efeito entre as perspectivas de gerenciamento para identificar as possíveis causas do problema.

5.3.3 Camada de gerenciamento de sistemas

Esta camada implementa os processos de gerenciamento necessários para suportar o serviço de gerência de desempenho da solução de CRM, definido na camada de serviços.

Para gerenciar o desempenho da solução, é necessário gerenciar cada um dos sistemas da organização que compõem a solução. O desempenho de toda a solução dependerá do desempenho de cada um de seus sistemas.

Os sistemas que compõem a solução de CRM são gerenciados sob o enfoque das quatro perspectivas de gerenciamento, através dos seguintes processos: gerenciamento financeiro, gerenciamento de clientes, gerenciamento de processos e gerenciamento de aprendizado e crescimento (figura 24).

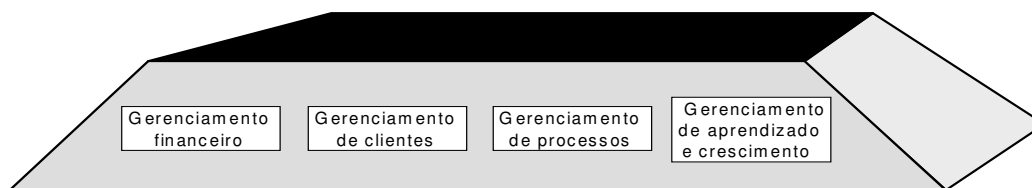


Figura 24: Processos de gerenciamento da camada de gerenciamento de sistemas

Os processos de gerenciamento definidos nesta camada devem implementar funcionalidades com o objetivo de obter o valor dos indicadores de desempenho requeridos pela camada de gerenciamento de serviços.

As subseções seguintes definem cada um dos processos ilustrados na figura 24, propondo um conjunto de funcionalidades de gerenciamento e indicadores de desempenho.

5.3.3.1 Processo de gerenciamento financeiro

Este processo implementa as funcionalidades de gerenciamento que atendem os objetivos de gerência definidos para a perspectiva financeira:

- gerenciar a rentabilidade de um segmento-alvo de clientes;
- gerenciar os custos para servir e vender a um segmento-alvo de clientes.

A tabela 3 apresenta as funcionalidades de desempenho para gerenciar a rentabilidade e os custos e propõe alguns indicadores de desempenho.

Tabela 3 : Funcionalidades e indicadores do processo de gerenciamento financeiro

Funcionalidades de gerenciamento	Indicadores de desempenho
Monitoramento da rentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - volume de vendas cruzadas; - volume de vendas; - índice de reativação de clientes; - valor do ciclo de vida do cliente.
Monitoramento dos custos	<ul style="list-style-type: none"> - custo médio de atendimento; - custo médio das campanhas de marketing; - custo médio do ciclo de vendas.

Os indicadores definidos podem ser quantificados por categoria do cliente, categoria de produto, categoria da equipe, canal de marketing, entre outras.

5.3.3.1.1 Monitoramento da rentabilidade

Esta funcionalidade deve monitorar a rentabilidade proveniente de um melhor relacionamento com o cliente. O aumento de rentabilidade pode ser consequência da conquista de novos clientes e da retenção dos clientes atuais (BROWN, 2001).

Os principais indicadores para monitorar a rentabilidade de um determinado segmento de clientes são (STONE, 2001; BROWN, 2001): vendas cruzadas (*cross-selling*), volume de vendas (*up-selling*), taxas de renovação e reativação de clientes perdidos.

Outro índice importante relacionado aos aspectos financeiros é o valor do ciclo de vida do cliente (CLV - *Customer Lifetime Value*). O CLV corresponde ao lucro gerado por um cliente durante seu ciclo de vida na empresa, ou seja, “[..] é uma projeção das despesas dele menos os custos da empresa em fabricar o produto, e atender e manter cada cliente, durante o período de vida de consumo do cliente” (GORDON, 1998, p. 119).

Para calcular o CLV, pode-se considerar diversos fatores, entre eles (GREENBERG, 2001, p. 292): taxa real de retenção, valor médio monetário de um pedido de cliente e número de pedidos/ano, custo de aquisição do cliente, lucro por pedido e considerações de valor presente líquido.

De acordo com o CLV projetado, alocam-se os recursos condizentes a um determinado cliente (GREENBERG, 2001).

5.3.3.1.2 Monitoramento dos custos

A redução dos custos operacionais é alcançada como consequência do aumento da eficiência dos processos de atendimento, vendas e marketing.

Para monitorar os custos da solução, monitoram-se os custos de cada um de seus processos-chave: vendas, marketing e atendimento.

5.3.3.2 Processo de gerenciamento de clientes

Este processo implementa as funcionalidades de gerenciamento que atendem os objetivos de gerência definidos para a perspectiva do cliente:

- gerenciar a satisfação do cliente;
- gerenciar a lealdade dos clientes;
- gerenciar o valor para o cliente;
- gerenciar a retenção de clientes;
- gerenciar a obtenção de novos clientes.

A tabela 4 apresenta as funcionalidades de desempenho para gerenciar a perspectiva do cliente, e propõe alguns indicadores de desempenho.

Tabela 4: Funcionalidades e indicadores do processo de gerenciamento de clientes

Funcionalidades de gerenciamento	Indicadores de desempenho
Monitoramento da satisfação dos clientes	- índice interno de satisfação; - índice externo de satisfação.
Monitoramento da lealdade dos clientes	- índice de retenção; - índice de participação no cliente.
Monitoramento do valor para o cliente	- valor para o cliente.
Monitoramento da obtenção de clientes	- índice de aquisição de novos clientes.

5.3.3.2.1 Monitoramento da satisfação dos clientes

A satisfação do cliente é um dos principais mecanismos para manter relacionamentos de longa duração e consiste em “[..] entregar produtos ou serviços consistentes, que atendam plenamente às necessidades e expectativas dos clientes” (VAVRA, 1993, p. 164).

A satisfação do cliente é avaliada através de Programas de Satisfação do Cliente. Estes programas são formados por procedimentos de coleta e análise de informações, em ambiente interno ou externo à organização, fornecendo medidas quantitativas e qualitativas (VAVRA, 1993).

No ambiente interno, a empresa pode possuir várias fontes de informação para avaliar a satisfação dos clientes. Alguns exemplos são (DESATNICK & DETZEL, 1995, p.120):

- relatórios de reclamações;
- registro de qualidade dos produtos;

- registro de qualidade dos serviços;
- faturamento;
- sistemas de créditos;
- contas a receber;
- devoluções e trocas;
- problemas de entrega;
- cartas de clientes, ou outros sistemas de sugestões e/ou reclamações;
- registro do tempo decorrido entre o recebimento de uma reclamação e a providência corretiva;
- informações dos representantes de vendas e serviços;
- solicitações diretas de informações aos clientes.

No ambiente externo, um dos procedimentos mais utilizados é a pesquisa. Geralmente, as pesquisas de satisfação solicitam aos clientes opiniões sobre (VAVRA, 1993, p. 197):

- o que desejam das empresas;
- suas expectativas de desempenho da empresa;
- sua satisfação em relação aos produtos ou serviços oferecidos;
- sua satisfação com o serviço ou sistema de entrega.

Para avaliar a satisfação dos clientes quanto ao valor entregue pelos processos-chave do CRM, pode-se levar em consideração os seguintes requisitos:

- em relação aos processos de marketing: um marketing que busca a satisfação do cliente deve ser “honesto, legal e decente, não intrusivo, não manipulador, não esbanjador, mas informativo e direcionado precisamente em termos de segmento de mercado e tempo” (WELLINGTON, 1998, p. 57);
- em relação aos processos de vendas: o processo de vendas deve ser simples, rápido e negociado de forma justa. Pode-se avaliar aspectos relacionados ao atendimento nas vendas, tempo do processo de vendas, facilidade, cumprimento dos prazos, entre outros;

- em relação aos processos de atendimento: a satisfação do cliente é maximizada através de um atendimento “atencioso, interessado, responsivo e oportuno, que forneça a mensagem exata e inteligível, que atenda aos objetivos do cliente e a sua necessidade de ser ouvido, oferecendo vários canais de comunicação” (WELLINGTON, 1998, p. 57).

A função de monitoramento da satisfação do cliente vai fornecer como resultado o valor do indicador (interno e/ou externo) de satisfação do cliente.

Tomar como base somente a medida de satisfação para garantir relacionamentos de longo prazo pode não ser muito confiável, pois não necessariamente existe uma conexão entre o nível de satisfação dos clientes e o fluxo de caixa da organização (REICHHELD, 1996). A medida de satisfação deve ser analisada em um contexto maior, juntamente com a medida de lealdade e lucratividade do cliente.

5.3.3.2.2 Monitoramento da lealdade dos clientes

A lealdade é a melhor medida para mensurar a qualidade de um relacionamento, por isso, seu gerenciamento é fundamental para avaliação do desempenho CRM (STONE, 2001). Conquistar a lealdade significa “conquistar o engajamento entusiasmado das pessoas em um relacionamento que trará benefícios para suas vidas a longo prazo” (REICHHELD, 2002, p. 74).

A lealdade é uma filosofia de negócio na qual o principal objetivo é desenvolver uma proposição de valor superior para o cliente. Segundo Reichheld (1996), os melhores aferidores da lealdade são a retenção do cliente e a participação na carteira.

Clientes antigos costumam comprar mais, são servidos pela empresa com maior economia, recomendam para terceiros e aceitam mais facilmente um aumento de preço (KOTLER, 1999). Por isto, as empresas devem esforçar-se ao máximo para alcançar um alto índice de retenção. Um índice de retenção em declínio normalmente indica uma redução no índice de satisfação.

O indicador de participação na carteira, ou participação no cliente, representa a porcentagem que o cliente gasta na empresa em relação àquilo que ele compra no mercado. É a razão entre o valor real e o valor potencial de um cliente.

Os indicadores de retenção e participação no cliente podem ser medidos por segmentos de clientes ou por clientes individuais.

5.3.3.2.3 Monitoramento do valor para o cliente

O valor para o cliente é uma representação de quanto ele percebe que valem os benefícios técnicos, econômicos, de serviços e sociais de um determinado produto ou serviço (DIAS, 2003). É algo instável, que pode depender do momento de vida ou do contexto econômico e social no qual ele está inserido - “o valor para o cliente é um conceito em constante transformação, acompanhando o progresso dos recursos da concorrência e das necessidades da clientela” (REICHHELD, 2002, p. 179).

O conhecimento do valor percebido para o cliente vai permitir que a organização defina e constantemente reavalie a proposição de valor de suas estratégias para o CRM, a partir de valores que realmente têm significado e importância para cada cliente ou segmento de clientes.

Para identificar e mensurar o valor para o cliente, pode-se utilizar a técnica de pesquisa direta entre consumidores significativos de cada segmento, por meio de questionários diretos e indiretos (DIAS, 2003).

Na maioria das organizações, o valor para o cliente é determinado por uma fórmula complexa que agrupa fatores tais como o preço relativo, atendimento, qualidade, confiabilidade e conveniência. Visando diminuir esta complexidade, Reichheld (2002) sugere que se considerem poucas dimensões de desempenho, focando aquelas que são mais importantes para os clientes-alvo definidos. Para ilustrar, apresenta o caso da empresa DELL, que determina o valor para seus clientes enfocando três fatores básicos de experiência proporcionada pela empresa aos clientes: cumprimento dos pedidos, desempenho dos produtos e assistência técnica. E, dentro de cada fator, determina um índice de desempenho que considera mais representativo.

O APQC – *American Productivity and Quality Center* – (APQC, 2001) definiu quatro passos principais para avaliar o valor para os clientes:

- a) identificar e priorizar os segmentos de produtos e clientes em que as medições serão aplicadas;

- b) para os segmentos identificados, conduzir pesquisas qualitativas para compreender o que é valor no entendimento dos clientes;
- c) conduzir pesquisas com o propósito de determinar três a quatro benefícios que determinam o valor na perspectiva do cliente e dez ou doze benefícios para cada produto. Estas pesquisas precisam ser específicas para cada segmento-alvo;
- d) monitorar a proposição de valor com um conjunto limitado de questões.

5.3.3.3 Gerenciamento de processos internos

Este processo implementa as funcionalidades de gerenciamento que atendem os objetivos de gerência definidos para a perspectiva dos processos internos:

- gerenciar a eficácia dos processos de vendas, marketing e atendimento;
- gerenciar a eficiência dos processos, em relação a sua produtividade, qualidade de atendimento e custos.

Para gerenciar a eficácia dos processos de vendas, marketing e atendimento de forma integrada, propõe-se monitorar o valor dos clientes, através dos indicadores definidos na tabela 5.

Tabela 5: Funcionalidades e indicadores do processo de gerenciamento de processos

Funcionalidades de gerenciamento	Indicadores de desempenho
Monitoramento do valor dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - índice de retenção; - índice de aquisição de novos clientes; - valor real dos clientes; - valor potencial dos clientes; - índice de participação no cliente; - número de clientes de maior valor (CMV); - número de clientes de valor potencial (CMP); - número de clientes de valor zero (Bz); - número de novos CMPs obtidos; - número de CMVs e CMPs perdidos; - número de CMVs recuperados.

Para gerenciar a eficiência dos processos, em relação a sua produtividade, qualidade de atendimento e custos, definiu-se um subprocesso de gerenciamento para cada área, conforme ilustrado na figura 25.

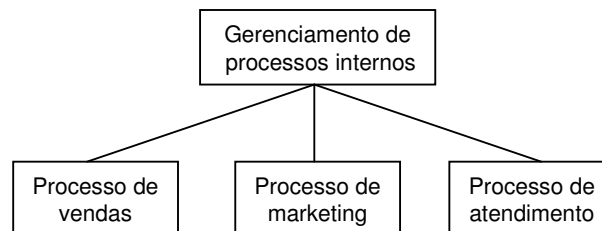


Figura 25: Subprocessos de gerenciamento dos processos internos

5.3.3.3.1 Monitoramento do valor do cliente

O valor de um cliente para a empresa é composto de dois elementos: valor real e valor potencial (PEPPERS & ROGERS, 2001a). O valor real, ou valor vitalício do cliente (LTV – *Life Time Value*), é obtido a partir de medidas quantificáveis que se referem às transações passadas, transações atuais e projeções futuras. Analisa-se o que o cliente já comprou, e a partir daí faz-se uma projeção do futuro.

O cálculo do valor real é realizado através de dados históricos (como a receita anual do cliente e seu custo, calculando assim o lucro anual) e, com base nos dados históricos, são feitas previsões de futuro.

O valor potencial, ou estratégico, é o valor não realizado, que dá uma idéia do potencial do cliente. É uma projeção com base no lucro total que uma empresa poderia obter de um cliente caso fosse decidido desenvolver uma estratégia em relação àquele cliente (PEPPERS & ROGERS, 2002). Pode-se obtê-lo analisando-se tudo o que o cliente compra no mercado que tenha relação com a linha de negócio da empresa.

A relação entre o valor real e o valor potencial equivale à participação no cliente (*share of customer*) ou participação na carteira do cliente (*share of wallet*), isto é, de tudo que o cliente compra no mercado, quanto é fornecido pela empresa.

Com base no valor do cliente, pode-se classificá-lo em grupos como (PEPPERS & ROGERS, 2001a):

- Clientes de Maior Valor (CMV): aqueles com o valor real mais alto para a empresa;
- Clientes de Maior Potencial (CMP): aqueles cujo valor potencial excede muito o valor real;
- Clientes Bzs (*Below zeros*): aqueles que dão prejuízo.

5.3.3.3.2 Gerenciamento do processo de vendas

A implantação das estratégias para CRM deve fornecer informações para a área de vendas, possibilitando aos vendedores, entre outros benefícios, fechar um maior número de contratos devido a um menor tempo de venda, melhorar o resultado das vendas, diminuir o tempo administrativo e diminuir o tempo para o fechamento das vendas (GREENBERG, 2001).

A tabela 6 apresenta as funcionalidades de desempenho para gerenciar a produtividade, a receita e os custos dos processos de vendas, e propõe alguns indicadores de desempenho.

Tabela 6: Funcionalidades e indicadores do processo de vendas

Funcionalidades de gerenciamento	Indicadores de desempenho
Monitoramento da produtividade	<ul style="list-style-type: none"> - tempo médio do ciclo de vendas; - tempo médio de entrosamento (pré-venda); - montante de vendas; - porcentagem de vendas cruzadas; - porcentagem de tempo dos vendedores alocados aos CMV (clientes de maior valor) e CMP (clientes de maior potencial); - porcentagem de <i>prospects</i> que concretizaram a venda.
Monitoramento de custos	<ul style="list-style-type: none"> - custo do ciclo de venda.
Monitoramento da receita	<ul style="list-style-type: none"> - volume de vendas.

Outros indicadores tradicionais para medir a produtividade das vendas são:

- porcentagem de contratos fechados;

- porcentagem do sucesso da previsão de vendas;
- porcentagem de vendas perdidas;
- tempo médio de resposta frente às oportunidades.

Os indicadores propostos podem ser medidos em relação a um determinado produto ou segmento de produtos, segmento de clientes, equipe de vendedores ou em relação a um vendedor individual.

5.3.3.3.3 Gerenciamento do processo de atendimento

O serviço de atendimento consiste nas atividades de pós-venda, que envolvem o cuidado, consideração e atenção focados nos clientes (VAVRA, 1993).

A tabela 7 apresenta as funcionalidades de desempenho para gerenciar o processo de atendimento e propõe alguns indicadores de desempenho.

Tabela 7: Funcionalidades e indicadores do processo de atendimento

Funcionalidades de gerenciamento	Indicadores de desempenho
Monitoramento da qualidade de serviço	- nível de satisfação do cliente.
Monitoramento de custos	- custo de atendimento por cliente/segmento/canal.

Para monitorar o nível de satisfação do cliente em relação aos contatos realizados entre ele a empresa, pode-se avaliar quatro componentes básicos (VAVRA, 1993, p.299):

- espontaneidade: o apoio oferecido deve ocorrer espontaneamente, sem solicitação do cliente. O contato com o cliente deve ser útil, significativo e memorável;
- sinceridade: o contato deve ser percebido pelo cliente como algo sincero, e não como um artifício de marketing para aumentar as vendas;
- significância: o cliente deve se sentir importante, porque a organização o reconhece e o procura para expressar sua gratidão;
- consistência: as ações são desempenhadas com consistência a todos os clientes da empresa e de modo rotineiro em situações semelhantes.

Outros indicadores tradicionais para medir a qualidade do atendimento são:

- tempo médio para resolução de problemas;
- número de chamadas bem-sucedidas;
- quantidade de consultas e reclamações feitas;
- percentual de resolução eficaz dos problemas.

5.3.3.3.4 Gerenciamento do processo de marketing

Os principais benefícios das soluções de CRM para a área de marketing são alcançados a partir da identificação de clientes mais lucrativos, do aumento da receita em função de campanhas mais focalizadas, da melhoria na economia de custos e da melhoria da lucratividade dos produtos e serviços (GREENBERG, 2001).

A tabela 8 apresenta as funcionalidades de desempenho para gerenciar o processo de marketing e propõe alguns indicadores de desempenho.

Tabela 8: Funcionalidades e indicadores do processo de marketing

Funcionalidades de gerenciamento	Indicadores de desempenho
Monitoramento da produtividade	<ul style="list-style-type: none"> - índice de sucesso da campanha; - tempo médio gasto por tipo de campanha; - índice médio das respostas por campanha; - porcentagem de erros da previsão de marketing; - taxa de conversão de <i>prospects</i> em clientes.
Monitoramento de custos	<ul style="list-style-type: none"> - custo médio por campanha.

5.3.3.4 Gerenciamento do aprendizado e crescimento

Este processo implementa as funcionalidades de gerenciamento que atendem os objetivos de gerência definidos para a perspectiva do aprendizado e crescimento:

- gerenciar as competências estratégicas;
- gerenciar o clima organizacional;
- gerenciar as tecnologias.

5.3.3.4.1 Gerenciamento das competências estratégicas

O gerenciamento das competências estratégicas consiste em gerenciar as competências da organização para desenvolver o capital humano, com o objetivo de criar valor para o funcionário e aumentar sua produtividade.

Os elementos essenciais para o crescimento da produtividade são lealdade, motivação, aprendizado, compartilhamento de valor e alinhamento de interesses (REICHHELD, 1996).

Para gerenciar a lealdade, pode-se medir a satisfação dos funcionários. Porém, o índice de satisfação não representa de forma fiel a lealdade. Um funcionário pode estar satisfeito mas não permanecer com a organização por um longo período de tempo. Por isto, além do índice de satisfação, deve ser avaliado o índice de rotatividade dos funcionários (REICHHELD, 1996).

Além de gerenciar a lealdade, é importante avaliar as competências dos funcionários em relação a suas habilidades e conhecimentos nas estratégias para o CRM, e à capacitação oferecida pela organização.

A tabela 9 apresenta as funcionalidades de desempenho para gerenciar a as competências estratégicas para o CRM e propõe alguns indicadores de desempenho.

Tabela 9: Funcionalidades e indicadores das competências estratégicas

Funcionalidades de gerenciamento dos funcionários	Indicadores de desempenho
Monitoramento da lealdade	- índice de satisfação dos funcionários; - índice de rotatividade.
Monitoramento das competências para o CRM	- índice de competências para o CRM (competências essenciais existentes divididas pelas competências necessárias para o CRM).
Monitoramento da capacitação	- tempo de treinamento (horas/ano).

5.3.3.4.2 Gerenciamento do clima organizacional

Conforme definido no capítulo 2, existem determinados fatores que são fundamentais para a implantação bem-sucedida das soluções de CRM. Entre os principais, tem-se a necessidade do comprometimento da alta gestão, a motivação para a implantação das estratégias e para o constante

aprimoramento, e a disponibilização das informações necessárias para que os funcionários possam desempenhar com sucesso suas funções.

A tabela 10 apresenta as funcionalidades de desempenho para gerenciar o clima organizacional e propõe alguns indicadores de desempenho.

Tabela 10: Funcionalidades e indicadores do clima organizacional

Funcionalidades de gerenciamento do clima organizacional	Indicadores de desempenho
Monitoramento da liderança	- percepção dos empregados quanto ao envolvimento da liderança nas estratégias para o CRM.
Monitoramento da comunicação	- taxa de satisfação dos empregados quanto às informações necessárias ao seu desempenho.
Monitoramento da motivação para o CRM	- taxa de sucesso das metas estabelecidas.

5.3.3.4.3 Gerenciamento das tecnologias

Refere-se ao gerenciamento das tecnologias essenciais para a implantação das estratégias para CRM, garantindo que as informações necessárias estejam disponíveis para as pessoas certas, na hora certa e no local certo. A exemplo, considerou-se o gerenciamento das ferramentas de CRM e do call center.

A tabela 11 apresenta as funcionalidades de desempenho para gerenciar as tecnologias de comunicação e informações, e propõe alguns indicadores de desempenho.

Tabela 11: Funcionalidades e indicadores da tecnologia

Funcionalidades de gerenciamento das tecnologias	Indicadores de desempenho
Ferramentas de CRM	- porcentagem de funcionários com acesso à informação; - tempo de acesso às informações disponíveis sobre os clientes; - porcentagem de disponibilidade das informações para todos os funcionários que lidam com os clientes; - índice de confiabilidade da informação; - índice de disponibilidade do sistema;

	<ul style="list-style-type: none"> - porcentagem de vendedores com acesso às ferramentas de CRM.
Call Center	<ul style="list-style-type: none"> - proporção entre a lucratividade do cliente e o número de chamadas; - satisfação dos clientes; - valor médio de vendas <i>up selling</i> (vendas adicionais); - valor médio de vendas <i>cross selling</i> (vendas cruzadas); - taxa de conversão de <i>prospects</i> em clientes; - média de custo por chamada.

5.3.4 Camada de gerenciamento de elementos

Nesta camada situam-se os recursos existentes na empresa que irão fornecer os valores para os indicadores definidos na camada de sistemas.

Como exemplo de recursos pode-se citar:

- ferramentas automatizadas de CRM;
- sistemas de gerenciamento da força de trabalho;
- sistemas de gerenciamento de marketing;
- sistemas de gerenciamento de recursos humanos;
- sistemas de colaboração: call center; Web;
- sistemas analíticos: *datamining*, *datawarehouse*, OLAP;
- sistemas de controle de vendas;
- sistemas financeiros.

Nesta camada, devem ser identificados quais destes recursos possuem a capacidade de fornecer valores para o cálculo dos indicadores definidos. A título de ilustração, descrevem-se a seguir alguns destes recursos.

5.3.4.1 Ferramentas de CRM

As ferramentas de CRM, na sua maioria, implementam as funções básicas para apoiar as áreas de vendas, marketing e serviços. Os produtos possuem funções que incluem (GREENBERG, 2002):

- ferramentas que permitem uma melhor compreensão da lucratividade dos clientes, produtos e canais de distribuição;

- ferramentas analíticas e gerenciamento de campanhas de marketing, permitindo avaliar a eficácia das campanhas e o esforço de venda cruzada e direta;
- produtos com funções básicas de gerenciamento da força de vendas, permitindo avaliar a eficácia dos processos de vendas;
- ferramentas que otimizam os processos de suporte, fornecendo e integrando informações sobre os clientes que ficam disponíveis todo o tempo e são acessáveis de qualquer lugar, incluindo-se os aparelhos móveis.

5.3.4.2 Sistemas de gerenciamento da força de vendas

A eficácia de vendas depende da eficácia do controle sobre o esforço de vendas. De acordo com Cobra (1989), o controle do esforço de vendas pode ser exercido por meio da análise de vendas, da análise de custos de vendas, da auditoria de vendas e da análise de desempenho quantitativo de vendas.

A avaliação de desempenho da força de vendas pode ser realizada através das seguintes informações (COBRA, 1989; DIAS, 2003):

- número de visitas realizadas no mês a clientes ativos e em potencial;
- número de novos clientes abertos no mês;
- tempo gasto pelo vendedor com locomoção, planejamento, redação de relatórios, visitas;
- número de visitas realizadas em confronto com número de visitas planejadas;
- número de visitas totais pelo número total de pedidos;
- índice de venda por visita;
- volume de vendas;
- tamanho médio dos pedidos;
- custo por visita/pedido/cliente/produto.

As aplicações de automação da força de vendas ou SFA (*Sales Force Automation*) são consideradas um dos primeiros esforços no sentido do advento de CRM. Elas são desenvolvidas para ajudar o pessoal de vendas a

conquistar e manter os clientes, reduzir o tempo administrativo e oferecer um gerenciamento robusto de contas (GREENBERG, 2001).

O principal obstáculo desses sistemas está em fazer com que os vendedores utilizem os sistemas e os considerem uma ferramenta que irá ajudá-los, e não uma ferramenta para controle.

Os SFAs incluem funcionalidades tais como: gerência das perspectivas de venda, gerência de contatos, prospecção, gerência de oportunidades e de contas, e gerência de previsões e do fluxo do processo de vendas.

Em sua essência, todos os softwares de automação da força de vendas possuem as mesmas funcionalidades. As diferenças concentram-se mais no nível de profundidade oferecido e na aparência e conforto da interface com o usuário (GREENBERG, 2001).

5.3.4.3 Sistemas de automação do marketing

Os sistemas de automação de marketing melhoram a eficácia dos métodos tradicionais de marketing e criam novos, através das seguintes funcionalidades (GREENBERG, 2001, p. 138):

- inteligência para o cliente;
- extração e análise da inteligência;
- definição e planejamento da campanha com base nessa análise de dados;
- lançamento da campanha;
- ferramentas de monitoramento da campanha para a geração de indicadores de perspectivas de negócios;
- gerenciamento de respostas;
- fluxo de trabalho para que haja uma única visão do cliente compartilhada por toda a organização.

Para avaliar seu desempenho, os sistemas de automação de marketing devem fornecer as seguintes medidas (GREENBERG, p. 157):

- valor do ciclo de vida do cliente (CLV): é uma medida de fluxo de caixa esperado, receita bruta e contribuição marginal para a receita sobre o ciclo de vida de um cliente individual;

- operações-padrão de marketing: são medidas relacionadas aos custos de conquista de clientes em termos de materiais e de tempo.
- eficácia da mão-de-obra: com a automação das tarefas mais triviais, as pessoas são liberadas para realizarem trabalhos mais importantes.

O componente principal dos sistemas de automação de marketing é o gerenciamento de campanhas.

5.3.4.4 Sistemas de gerenciamento de campanhas

Os sistemas de gerenciamento de campanhas devem fornecer ferramentas para planejar, executar, monitorar e aprimorar as campanhas de marketing. Incluem as seguintes funcionalidades:

- identificação do cliente potencial;
- geração de indicadores de perspectivas de negócios;
- coleta de informações sobre clientes reais e potenciais;
- qualificação dos indicadores;
- distribuição dos indicadores aos segmentos apropriados;
- planejamento da campanha;
- execução da campanha;
- gerenciamento de respostas;
- aprimoramento;
- gerenciamento de canais.

De acordo com Greenberg (2001), esses sistemas devem fornecer uma única visão do cliente por todos os canais (Web, call center, departamentos internos, pessoal de campo, etc). Isto é possível se houver uma integração entre a linha de frente de atendimento, que é a interface entre a empresa e o cliente, e as atividades de apoio da empresa, que controlam funções como recursos humanos e finanças.

5.3.4.5 Call Center

O Call Center é uma das ferramentas de colaboração do CRM utilizado para aprofundar e melhorar o relacionamento com os clientes. Deve ser considerado para a empresa como um centro estratégico de aprendizado, através da

interação ou contato com os clientes. Pode ser usado como uma ferramenta para beneficiar diversas áreas da empresa, tais como suporte, assistência técnica, SAC, vendas, atendimento e marketing.

O desempenho da estratégia para CRM depende também do desempenho do call center, já que este é um importante e significativo ponto de contato e interação dos clientes com a empresa. Desta forma, medir o desempenho do call center deve abranger mais do que medidas relacionadas ao custos das ligações e ao número de ligações atendidas por hora. Devem ser medidas que representem a satisfação dos clientes, a qualidade na resolução de problemas ou a fidelidade do cliente.

Exemplos de medidas com foco no resultado ou na qualidade do serviço são:

- proporção entre a lucratividade do cliente e o número de chamadas;
- habilidade dos operadores (para detectar pontos fortes e fracos e orientar treinamentos necessários);
- satisfação dos clientes;
- valor médio de vendas *up selling* (vendas adicionais);
- valor médio de vendas *cross selling* (vendas cruzadas);
- taxa de conversão de *prospects* em clientes;
- qualidade da chamada: inclui informações relacionadas a tom de voz, empatia, conhecimento, etc.

Exemplo de medidas tradicionais, com foco no volume (KELLEN, 2002) são:

- número e duração das chamadas recebidas ou realizadas;
- tempo de espera para ser atendido;
- média de abandono: número de chamadas abandonadas pelo total de chamadas;
- média de tempo que o cliente espera antes de abandonar a chamada;
- total de tempo, após o fechamento de uma chamada, que o operador necessita para realizar tarefas administrativas relacionadas à chamada;
- média de custo por chamada;
- média de tempo de atendimento do cliente;

- número e porcentagem de chamadas que recebem o sinal de ocupado sem que a chamada possa ser redirecionada para outro atendente.

Para maximizar as medidas com foco no resultado, é essencial que se mude também o foco dos programas de remuneração, políticas de avaliação e incentivos. Estes devem estar alinhados a medidas de qualidade de serviço.

A figura 26 apresenta a visão geral do modelo juntamente com os processos de gerenciamento definidos em cada camada.

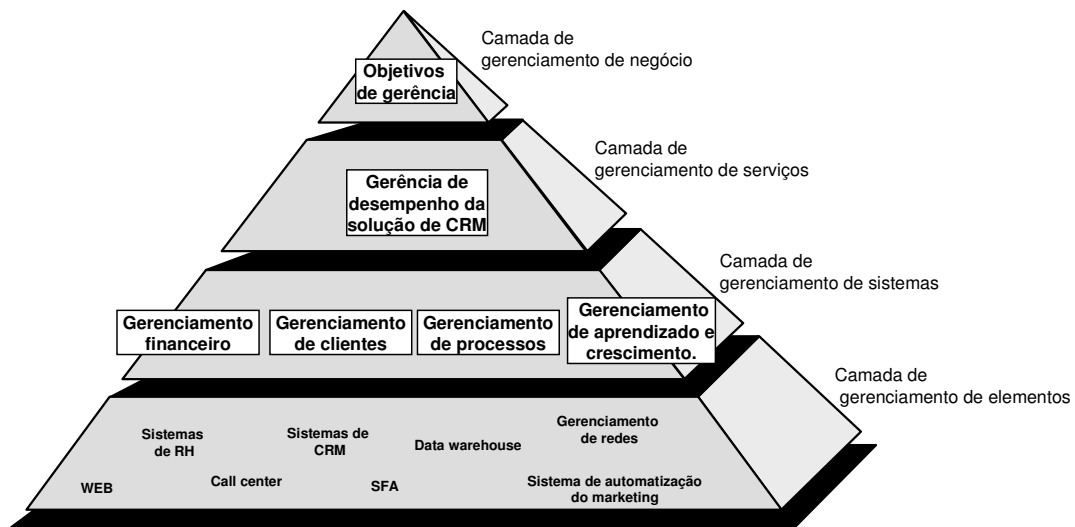


Figura 26: O modelo proposto e seus processos de gerenciamento

5.4 Considerações sobre a utilização do modelo

O modelo, conforme foi proposto, não pode ser considerado um modelo estático, uma vez que existem muitos fatores que podem influenciar o desempenho de uma solução de CRM. Conforme descrito na seção 5.2.4, são muitos os recursos que devem ser gerenciados para garantir o alcance dos objetivos das soluções.

A definição das necessidades de gerência – que incluem os objetivos e funcionalidades de gerência, os recursos a serem gerenciados e os indicadores de desempenho – depende da especificidade da organização onde as soluções de CRM são implantadas.

O modelo proposto considerou necessidades comuns à maioria das organizações e referenciadas na bibliografia da área. No entanto, o modelo é flexível o suficiente para acomodar novas necessidades identificadas. Da mesma forma, sua utilização pode considerar simplificações. No entanto, é importante ressaltar que uma simplificação deve manter a estrutura proposta pelo modelo. Assim, uma simplificação pode ser feita desde que mantenha todas as camadas e todas as perspectivas de gerenciamento. A configuração mínima do modelo deve definir pelo menos uma necessidade de gerenciamento para cada uma das perspectivas, sob pena de se perder a visão holística do gerenciamento da solução de CRM.

Portanto, a utilização do modelo pode considerar as necessidades de gerenciamento definidas neste trabalho, ou outras necessidades que se apresentarem além destas. Somente a partir da identificação dos objetivos da implantação de uma solução de CRM é que será possível a definição das necessidades de gerenciamento, conforme ilustra a figura 27.

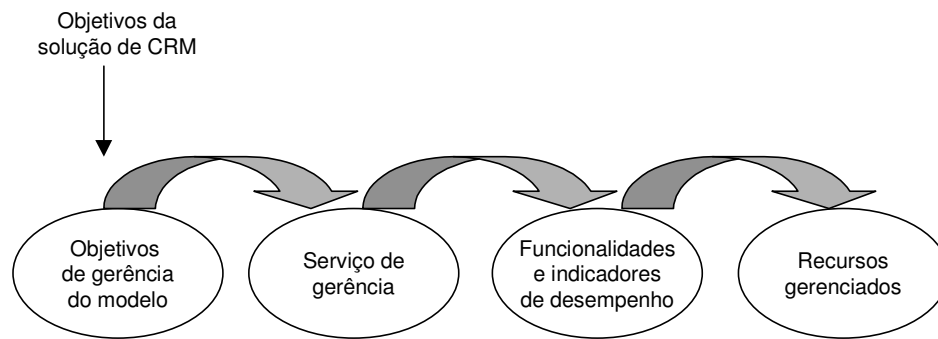


Figura 27: Definição das necessidades de gerenciamento

Em uma situação real de uma organização, em que podem ser identificados outros objetivos para a solução de CRM, o modelo será utilizado para orientar a definição das necessidades de gerenciamento específicas para aqueles objetivos. Conforme ilustrado na figura 27, a definição das necessidades dá-se a partir dos objetivos do CRM. De acordo com estes objetivos, definem-se os objetivos de gerência do modelo. Os objetivos de gerência do modelo irão definir o serviço de gerência. Este por sua vez, orientará a definição das funcionalidades de gerência que darão suporte para que o serviço atinja seus objetivos. As funcionalidades identificarão os recursos a serem gerenciados, que irão fornecer os valores para os indicadores de desempenho definidos.

Quanto à automatização do modelo, são importantes algumas considerações. Embora o modelo aqui apresentado possa ser automatizado, sua utilização não exige a implementação de um sistema de gerenciamento informatizado. Do ponto de vista de implantação do modelo, a camada de gerenciamento de serviço constitui toda a inteligência do processo. A partir dos valores dos indicadores de desempenho fornecidos pela camada de gerenciamento de sistemas, o serviço de gerência realiza as seguintes funcionalidades, conforme ilustrado na figura 28:

- compara os valores obtidos com os objetivos e metas pré-estabelecidos;
- caso os valores obtidos sejam inferiores às metas estabelecidas, fornece a indicação da existência de possíveis problemas;

- identificado um problema, analisa os valores dos indicadores de uma forma holística, isto é, analisa as relações de causa e efeito entre as perspectivas de gerenciamento para identificar as possíveis causas do problema.

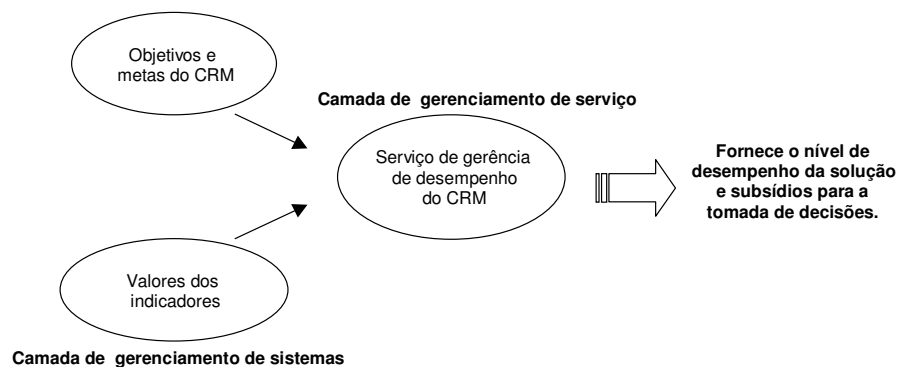


Figura 28: Funcionalidades da camada de serviços

Como resultado, a camada de gerenciamento de serviços fornece o nível de desempenho da solução e os subsídios para a tomada de decisões de curto, médio e longo prazo. Cabe à organização executar as ações pertinentes para o realinhamento do desempenho da estratégia.

Conforme pode ser visto, as funcionalidades da camada de gerenciamento de serviços podem ser realizadas de forma manual. Sua automatização é complexa, pois a execução destas funcionalidades exige conhecimentos tácitos e empíricos do nível estratégico da organização.

Da mesma forma, a camada de gestão de sistemas, composta pelos processos de gestão financeira, gestão de clientes, gestão de funcionários e gestão de aprendizado e crescimento, pode ser automatizada ou não. Neste caso, a automatização não é tão complexa quanto a automatização da camada de serviços, por se tratar de funções mais operacionais.

Deve-se considerar ainda que poucos recursos fornecem indicadores sobre seu desempenho. Neste caso, a automação dos processos de gestão, exigirá, entre outras coisas, a definição de um protocolo de comunicação para

a transferência das informações entre os recursos e o processo de gerenciamento, a definição de um modelo de informação de gerência e a implementação das funções de gerenciamento. No caso dos recursos fornecerem os valores dos indicadores de desempenho de forma automatizada, a automação dos processos de gerência exigirá a construção de diferentes interfaces de acordo com a quantidade de diferentes tipos de recursos gerenciados.

A seleção dos recursos que irão compor a camada de elemento de rede do modelo deverá ser feita considerando-se a capacidade do recurso em fornecer as informações necessárias que permitam calcular o valor dos indicadores definidos na camada de sistemas. A forma de coleta dessas informações foge do escopo deste trabalho. Porém, é importante ressaltar que esses recursos podem ser automatizados ou não. Independentemente da forma que forem implantados na empresa, será necessário estabelecer interfaces para a coleta dos valores.

Também deve-se considerar o caso em que na camada de sistemas podem ser definidos indicadores cujos valores não estão disponíveis na camada de elemento, ou seja, não existe um recurso que forneça o valor requerido. Neste caso, a organização deve avaliar a relevância do indicador, e decidir se deve ou não implantar uma forma de medir o valor para o indicador definido.

Em relação aos indicadores de desempenho, é necessário planejar como será a obtenção de seus valores. Três atributos precisam ser definidos (Kellen, 2002):

1. amplitude dos indicadores: os produtos, clientes e segmentos que serão considerados na medição, podendo ser:
 - todos os clientes de um determinado produto;
 - um segmento de clientes de todos os serviços ou produtos;
 - um segmento de clientes de um produto ou serviço específico;
2. granularidade dos indicadores: a frequência das medições, o segmento de clientes e os produtos e serviços;
3. dificuldade na obtenção dos indicadores: o grau de dificuldade em obterem-se os indicadores definidos.

É importante que se utilize, no mínimo, um indicador para cada uma das perspectivas de gerenciamento, para ter-se uma visão equilibrada do desempenho da solução, através das relações de causa e efeito.

As diferentes perspectivas propostas pelo BSC possuem uma relação de causa e efeito, na qual o resultado do desempenho de uma perspectiva afeta diretamente o resultado da outra. A relação de causa e efeito entre as perspectivas deve auxiliar as organizações a descobrir as possíveis causas dos problemas apontados através dos indicadores de desempenho.

Um indicador de desempenho apontará problemas na solução de CRM, quando não apresentar um nível satisfatório de resultado, ou seja, quando não alcançar a meta estabelecida. Quando isto ocorre, é preciso considerar o resultado dos indicadores de todas as perspectivas, analisando as relações de causa e efeito entre eles. Esta visão holística, através da análise de todas as perspectivas, vai auxiliar a organização a determinar com maior precisão as possíveis causas dos problemas identificados.

A empresa, de posse do modelo, vai selecionar os indicadores de cada uma das perspectivas. O número de indicadores selecionados determinará a complexidade da pesquisa a ser realizada.

Cada um dos indicadores, quando comparado ao valor de um período anterior pode apresentar três situações: igual, melhor ou pior. Isto identificado, a atenção deve ser voltada aos indicadores cujo resultado piorou em relação ao período anterior pois são eles que vão indicar o caminho para se encontrar a possível causa raiz do problema.

Para exemplificar, considera-se que, após a aplicação do modelo, obteve-se os indicadores de desempenho apresentados na figura 29.

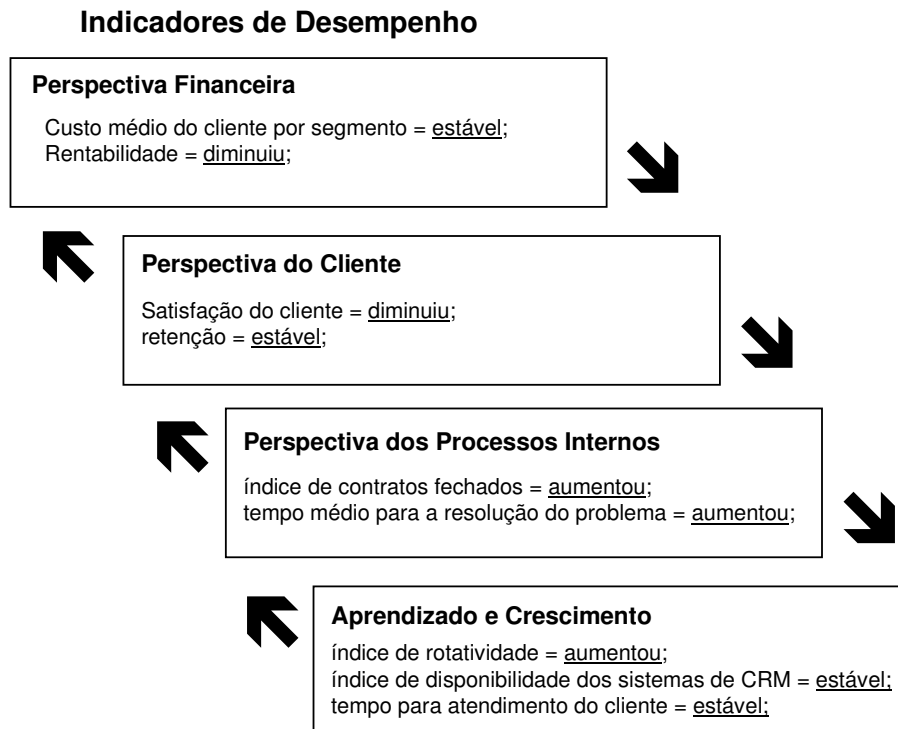


Figura 29: Indicadores de desempenho da empresa hipotética

No caso do exemplo, os indicadores que pioraram foram: lucratividade, índice de rotatividade e satisfação dos clientes.

A partir de uma análise dos indicadores sob o ponto de vista de todas as perspectivas, pode-se inferir que a causa-raiz da diminuição da rentabilidade foi o aumento de rotatividade dos funcionários. De acordo com Reichheld (2002), o aumento do índice de rotatividade afeta diretamente a satisfação do usuário, o que acarreta uma diminuição da rentabilidade.

A análise individual de cada um desses indicadores pode levar a conclusões equivocadas. Por exemplo, se a empresa considerar somente as perspectivas financeira e de processos internos, pode induzir que o problema da diminuição da rentabilidade não está relacionado à solução de CRM, já que o indicador referente ao índice de contratos fechados aumentou. Porém, analisando-se juntamente o índice de satisfação, pode-se inferir que o aumento no número de contratos fechados está relacionado à aquisição de novos clientes (este índice deve ser investigado), e com valor insuficiente para aumentar a rentabilidade.

Uma forma de se investigar com mais propriedade é considerar também o índice de conquista e de frequência do cliente.

Desta forma, conclui-se que, para ter-se uma visão holística do desempenho da solução de CRM, é necessário considerar pelo menos um indicador de cada perspectiva. O número e o tipo de indicadores selecionados vai depender de cada situação específica, no entanto, quanto mais indicadores forem considerados mais abrangente será a visão da situação da empresa.

6 CONCLUSÕES

Neste capítulo é descrita uma síntese dos resultados deste trabalho. Apresenta suas principais contribuições para a academia e para as empresas e sugestões para trabalhos futuros.

A tese, ao longo de seu desenvolvimento, objetivou estabelecer os pressupostos para o gerenciamento de soluções de CRM, definindo quais recursos influenciam no desempenho das soluções e como gerenciar estes recursos para que as organizações alcancem os objetivos e metas estabelecidos em suas estratégias para CRM.

Visando o alcance dos objetivos definidos, desenvolveu-se, através do método indutivo, uma pesquisa aplicada, exploratória, que utilizou como procedimentos técnicos revisão bibliográfica, estudo de casos específicos utilizando-se da metodologia da pesquisa-ação e experiências acadêmicas e profissionais vivenciadas pela autora. Tais procedimentos tiveram a finalidade de fundamentar os pressupostos estabelecidos para o gerenciamento de soluções de CRM.

Com relação ao problema de pesquisa – elaborado através da questão “quais são os recursos que influenciam no desempenho das soluções de CRM, e quais os pressupostos para gerenciar esses recursos para que as organizações alcancem os objetivos e metas estabelecidos em suas estratégias para CRM ?” –, a resposta foi apresentada no capítulo 5. Quanto aos recursos organizacionais que influenciam o desempenho das soluções de CRM, foram identificados três principais:

- as pessoas, que executam as estratégias para CRM;
- os processos, que implementam as estratégias para CRM;
- a infra-estrutura tecnológica, que provê o suporte para que as pessoas e os processos desempenhem suas funções com maior eficiência e eficácia.

Quanto ao objetivo geral deste trabalho, foi plenamente atingido através da realização de seus objetivos específicos. O primeiro objetivo específico, que visava “identificar as premissas básicas para o gerenciamento de soluções de CRM sob o enfoque sistêmico”, foi alcançado a partir da revisão bibliográfica, e

foi descrito no capítulo 3. As principais características que um modelo de gerenciamento de soluções de CRM deve suportar são:

- permitir uma visão holística do desempenho da solução, pois é impossível entendê-la como um todo apenas pela análise individual das partes;
- considerar todas as partes que compõem uma solução, incluindo os valores tangíveis e intangíveis que possam influenciar no desempenho da solução;
- avaliar as partes considerando sua interdependência, sendo que cada parte é capaz de afetar o desempenho e a propriedade de toda a solução;
- considerar que os resultados são gerados a partir da influência que cada parte exerce sobre as demais e pela união de todas;
- abordar a solução de CRM como uma solução complexa, aplicando-se vários enfoques para entender e lidar com sua realidade.

A partir destas características, justificou-se a escolha dos modelos de gerenciamento BSC e TMN, como modelos de referência para o desenvolvimento do modelo proposto.

O segundo objetivo específico, de “analisar os modelo *Balanced Scorecard* e TMN, identificando suas contribuições no gerenciamento de soluções de CRM”, também foi fundamentado a partir da revisão bibliográfica, e descrito no capítulo 4. As principais definições conceituais do modelo BSC que contribuíram para o desenvolvimento do modelo proposto foram:

- a idéia de visão holística de gerenciamento a partir da definição suas quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento;
- a definição das relações de causa e efeito, considerando a interdependência das partes.

As principais definições conceituais do modelo TMN que contribuíram para o desenvolvimento do modelo proposto foram:

- o conceito de gerenciamento em camadas, visando diminuir a complexidade do modelo de gerenciamento através da distribuição das responsabilidades de gerenciamento em diferentes níveis de abstração;
- a metodologia M.3020, que orientou a tarefa de identificação das necessidades de gerenciamento de uma solução de CRM;
- a idéia de uma visão holística de gerenciamento, considerando um gerenciamento em nível operacional, tático e estratégico.

O terceiro é último objetivo específico, de “propor um modelo que defina os pressupostos para o gerenciamento de soluções de CRM”, foi também realizado, e seus resultados foram descritos no capítulo 5.

Embora o modelo final não tenha sido aplicado em um estudo de caso específico, suas partes constituintes foram obtidas a partir de pressupostos validados:

- as bases conceituais para a construção do modelo foram obtidas a partir de dois modelos consagrados. O modelo *Balanced Scorecard* está entre os modelos mais utilizados na atualidade para gestão de estratégias de negócio; o modelo TMN é um padrão internacional para gerenciamento de ambientes de telecomunicações;
- a identificação dos recursos que compõem as soluções de CRM foi fundamentada na revisão da literatura, que define pessoas, processos e tecnologia como recursos sustentadores das soluções de CRM e a interdependência entre eles confirmada através da pesquisa-ação apresentada no anexo A;
- a identificação dos objetivos de gerência do modelo foi realizada a partir dos principais objetivos do CRM, amplamente comentados na literatura atual;
- as funcionalidades de gerenciamento foram definidas com base nos objetivos de gerência;
- os indicadores de desempenho foram identificados de acordo com cada uma das funcionalidades de gerenciamento.

Com os pressupostos definidos, demonstrou-se sua aplicação através do desenvolvimento de um modelo de gerenciamento de soluções de CRM.

Os resultados deste trabalho de pesquisa trazem relevantes contribuições como consequência do alcance dos objetivos estabelecidos. A principal delas foi a identificação dos recursos que devem ser gerenciados em uma solução de CRM, ao lado da definição dos pressupostos para gerenciar estes recursos. Foi definido que, para gerenciar as soluções de CRM, deve ser identificado quais são os objetivos e funcionalidades de gerência e quais são os indicadores de desempenho necessários para orientar as organizações rumo aos objetivos e metas traçados em suas estratégias para CRM.

A segunda importante contribuição está relacionada ao desenvolvimento do modelo proposto, utilizado para demonstrar a aplicação dos pressupostos definidos para o gerenciamento de soluções de CRM. O modelo, da forma como foi construído, orienta passo a passo como proceder para gerenciar as soluções de CRM a partir de uma visão sistêmica. Sua característica aberta e flexível permite que novas necessidades possam ser inseridas, bem como que seja realizada uma simplificação de sua forma original.

Do ponto de vista empresarial, este trabalho contribui para a implantação de soluções de CRM, visando a busca do desempenho superior e a atenuação do índice de insucesso. As organizações disponibilizarão de um modelo que:

- pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, devido a sua característica de ser aberto e flexível;
- orienta na definição das necessidades de gerenciamento (objetivos, funcionalidades e indicadores);
- permite a visão do gerenciamento em camadas, diminuindo a complexidade na definição das necessidades de gerenciamento;
- considera o gerenciamento de ativos tangíveis e intangíveis;
- permite que a ênfase de gerenciamento seja realizada de acordo com o nível hierárquico da organização;
- permite avaliar o alcance dos objetivos estabelecidos para as estratégias para CRM;
- permite identificar possíveis problemas de desempenho (atuais ou tendências futuras) e suas possíveis causas;

- oferece informações que orientam a tomada de decisões de curto, médio e longo prazo.

O trabalho também contribui para a indústria de desenvolvimento de ferramentas tecnológicas de CRM, propondo indicadores de desempenho a serem implementados em suas ferramentas.

Do ponto de vista acadêmico, a principal contribuição relaciona-se à combinação de duas áreas de conhecimento distintas, a partir da utilização do *framework* TMN e do *Balanced Scorecard*, mostrando que modelos de gerenciamento com propósitos diferentes podem ser complementares e servir de referência para o desenvolvimento de um terceiro modelo de gerenciamento com propósito também diferenciado.

Além disto, a escolha do tema acerca de CRM, por si só, já traz contribuições para a academia. Por ser uma disciplina recente (por muitos ainda nem considerada uma disciplina), existem poucas contribuições em nível de tese de doutorado.

A partir deste estudo, outras pesquisas podem ser elaboradas tanto no sentido de melhorar as propostas trabalhadas, quanto no desenvolvimento de novas questões. Destacam-se alguns trabalhos:

- Ampliação da abrangência do modelo proposto:

Novas pesquisas podem ser realizadas no sentido de identificar um maior número de necessidades de gerenciamento. Considerando-se outros fatores que influenciam no desempenho de soluções de CRM, tais como, logística, cadeia de suprimentos e fatores externos à organização, novas necessidades serão identificadas. Além disso, através de estudos de caso, é possível definir um conjunto de necessidades comuns às pequenas, médias e grandes empresas.

- Automatização do modelo proposto:

Diversos trabalhos podem ser desenvolvidos com o objetivo de automatização do modelo. Através do desenvolvimento de sistemas de gerenciamento, automatiza-se as funcionalidades de gerenciamento e o fluxo da informação entre as diversas camadas. Esta automatização requer a definição de uma arquitetura de gerenciamento em camadas,

especificação de interfaces, modelo de informação, modelo funcional, protocolos de comunicação, entre outros.

- Desenvolver uma nova proposta para o modelo TMN:

O foco principal do modelo TMN é o gerenciamento do serviço. Algumas contribuições já existem no sentido de criar processos de gerenciamento com foco no cliente, como definido no documento *enhanced Telecom Operation Map* (TMF-eTOM, 2002) porém, ainda pouco expressivas. A proposta de combinar as bases conceituais do *framework* TMN e do BSC propõe uma nova visão de gerenciamento, onde em cada camada do *framework* TMN tem-se quatro diferentes perspectivas de gerenciamento. Inúmeros trabalhos podem ser desenvolvidos, no sentido de propor novas funcionalidades de gerenciamento para o modelo TMN considerando cada uma das perspectivas do BSC. Desenvolvendo-se essa idéia, pode-se transformar um modelo original com foco no serviço para um modelo com foco no cliente.

Enfim, esta pesquisa científica alcançou seus objetivos, gerando sugestões e contribuições para a academia e para as organizações.

É importante ressaltar que a medição é uma tarefa complexa. Os especialistas no assunto admitem “[..] medir é uma tarefa complexa, frustrante, difícil, desafiadora, importante e não dá segurança a quem com ela trabalha.” (CHIAVENATO; CERQUEIRA, 2003, p.61)

O modelo proposto visa diminuir o grau de complexidade da tarefa de medição de desempenho das soluções de CRM. Com a aplicação do modelo, às organizações dispõem de uma sistemática que lhes auxilia na avaliação dos resultados de suas estratégias para o CRM, fornecendo informações para que as organizações possam tomar ações inteligentes que visam buscar o alcance das metas estabelecidas.

Porém, o gerenciamento da estratégia é apenas uma das partes do processo. As etapas de planejamento e implantação da administração estratégica, não abordadas no escopo deste trabalho, são igualmente fundamentais para a busca de um desempenho superior.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel. Conferência planejamento estratégico 26/03/99. MBA Executive Internacional.

ADAMS, Elizabeth.; WILLETS, K. **The lean communications provider - surviving the shakeout through service management excellence.** New York: McGraw-Hill, 1996.

ADAMS, Steve. **Performing for the NGN (Next Generation Network): Telecommunications International Edition.** Vol.33 No. 8 London: Horizon House Publications, 1999.

AIDAROUS, Salah; PLEVYAK, Thomas. **Telecommunications Network Management – technologies and implementations.** IEEE Press. 1998.

ABREU, Aline F. **Gestão da inovação: uma abordagem orientada à gestão corporativa.** 1. ed. Florianópolis: Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação-UFSC, 1999.

APQC. **Customer Value Management and the Measurement System.** American Productivity and Quality Center, 2001. Disponível em: <<http://www.apqc.org>>. Acesso em: 01 dez. 2003.

BAIN & COMPANY. **HSM Management.** São Paulo, v.2, n. 43, ano 8, mar-abr 2004.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas.** 3 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1977. (Original Inglês, 1968).

BERRY, Leonard L. Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing.** V.1, N. 1. 2002. Disponível em: <<http://www.haworthpressinc.com/store/SampleText/J366.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2003.

BREWTON, James. **Implementing a CRM scorecard – Part I.** CRMetric article. Disponível em : <<http://www.bettermanagement.com>>. Acesso em: 10 set. 2003a.

BREWTON, James. **Implementing a CRM scorecard – Part II: Selecting Strategic CRM Measures**. CRMetrix article. Disponível em : <<http://www.bettermanagement.com>>. Acesso em: 10 set. 2003b.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRISA (Sociedade Brasileira de Sistemas Abertos). **Gerenciamento de redes: uma abordagem de sistemas abertos**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

BRITISH . British Telecommunications plc. 1988. **Open Network Architecture – Communications Management Architecture Release 1.0**. DS0009, Part 1.1

BROWN, Stanley A. **CRM - Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001. (Original Inglês, 2000).

CERTO, S.C. ; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CAP GEMINI ERNST & YOUNG. **European CRM Index. Point of view. CRM business models: how to adapt to the changing customer environment**. 2001. Disponível em: <<http://www.cgey.com/crm>>. Acesso em: 20 out. 2002.

CARDOSO, Mário S.; GONÇALVES, Cid. **CRM em ambiente de e-business: como se relacionar com os clientes, aplicando novos recursos da WEB**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARDOSO, Olga Regina. **Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina.

CHECKLAND, P., SCHOLLES, J. **Soft systems methodology in action**. Editora John Wiley & Sons. England, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DE GREENE, K. B. **Rigidity and fragility of large sociotechnical systems: advanced information technology, the dominant coalition, and paradigm shift at the end of the 20th century**. Behavioral Science, 1991.

DIAS, Sergio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

EDEN, C. & HUXHAM, C. Pesquisa-ação no estudo das organizações. In CLEGG, S.R. et.al. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. v.2. São Paulo: Atlas, 2001.

GARTNER GROUP. **CRM Economics: Figuring Out the ROI on Customer Initiatives**. Working Paper. Stamford/CT, 2001. Disponível em: <<http://www.gartner2.com>>. Acesso em: 01 de out. 2003.

GARTNER Inc. **Balanced Scorecard and CRM Metrics**. 2002a. Disponível em: <<http://www.gartner2.com>>. Acesso em: 01 de out. 2003.

GARTNER Inc. **Use the balanced scorecard to execute CRM strategy**. 2002b. Disponível em: <<http://gartner2.com>>. Acesso em: 01 de out. 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

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

GREENBERG, Paul. CRM, **Customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. (Original Inglês, 2001).

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing: marketing management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy**. 2 ed. London: Butterworth-Heinemann, 2002a.

GUMMESSON, Evert. Relationship Marketing in the New Economy. **Journal of Relationship Marketing**. V.1 N.1. 2002b. Disponível em: <http://www.haworthpressinc.com/store/SampleText/J366.pdf>. Acesso em: 04 dez. de 2003

HARRINGTON, H. J. **Total improvement management: the next generation in performance improvement**. New York: McGraw-Hill Inc., 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no ambiente de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KELLEN, Vince. Blue Wolf White Paper: **CRM measurements frameworks. Blue Wolf**. 2002. Disponível em <<http://www.bluewolf.com>>. Acesso em: 05 abr. 2003.

KEARNEY, A. T. O que o consumidor valoriza? **HSM Management**. São Paulo, v.3, n. 44, ano 8, mai-jun 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999. (Original Inglês, 1999).

- KRAEUTER, Sonja G.; MOEDRITSCHER, Gernot. **Alternative approaches toward measuring CRM performance**. Publicado no 6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management, Atlanta, Junho 9-12 2002.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: atlas, 1985.
- LEE, Richard A. **The customer relationship marketing survival guide**. V1.0. St. Paul: HYM Press, 2000a.
- LEE, Richard A. **the customer relationship marketing planning guide**. V1.0. St. Paul: HYM Press, 2000b.
- LEE, Richard A. **The customer relationship marketing deployment guide**. V 1.0. St. Paul: HYM Press, 2000c.
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-marketing: o marketing na Internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: atlas, 1982.
- MASKELL, Brian H. **Performance measurement for the world class organization**. BMA Inc. Consulting for World Class Manufacturers & Distributors. Disponível em < <http://www.maskell.com/pmart.htm>>. Acesso em: 20 mai. 1999.
- MEYER, Christopher. **How the right measures help teams excel**. Boston: Harvard Business Review, pp. 94-103, May – Jun. 1994.
- McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

META Group, Inc. **The customer relationship management ecosystem.** 2000. Disponível em <<http://www.metagroup.com>>. Acesso em: 10 set. 2003.

METRUS GROUP, Inc. **Maximizing CRM performance with strategic measurement. White Paper.** Disponível em <<http://www.metrus.com>>. Acesso em: 10 jan. 2003.

MONTGOMERY, Cyntia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

M.3010. CCITT Recommendation M.3010. **Principles for a telecommunications management network.** Consultative Committee for International Telegraph and Telephone, 1992.

M.3000. CCITT **Recommendation M.3000:generic network management,** Consultative Committee for International Telegraph and Telephone, 1992.

M3020. ITU-T Recommendation M.3020. **TMN interface specification methodology.** International Telecommunications Union – Telecommunications, 1995.

M3100. CCITT Recommendation M.3100. **Generic network information model.** Consultative Committee for International Telegraph and Telephone, 1992.

M3180. CCITT Recommendation M3180. **Catalogue of TMN information management information.** Consultative Committee for International Telegraph and Telephone, 1992.

M.3200. CCITT Recommendation M.3200. **TMN management services: overview.** Consultative Committee for International Telegraph and Telephone, 1992.

M3300. CCITT Recommendation M3300. **TMN management capabilities presentes of F interfaces.** Consultative Committee for International Telegraph and Telephone, 1992.

M3400. CCITT Recommendation M3400. **TMN management functions.** Consultative Committee for International Telegraph and Telephone, 1992.

NÃURI, Miguel H. Caro. **As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos: o caso da FAPEU**. 1998. Disserta o (Mestrado em Engenharia de Produ o) – Curso de Pós-Gradua o em Engenharia de Produ o - Universidade Federal de Santa Catarina.

OLVE, Nils-G ran; ROY, Jane; WETTER, Magnus. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do “Balanced Scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

PAYNE, Adrian et al. **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customer**. Oxford: Butterwoth Heinemann, 2000.

PEPPERS & ROGERS. **CRM Series - marketing 1 to 1**. São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. **CRM Avançado - técnicas e modelos para profissionais envolvidos em projetos de CRM**. Peppers and Rogers do Brasil, 2002.

_____. CRM ganha força no país. **HSM Management**. São Paulo, n.3, mai-jun 2003.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que mant m clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____, Frederick F. **Princípios da lealdade: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REINCKE, Mercedes; CAJARAVILLE, Andrea. Balanced Scorecard - entrevista com Robert Kaplan. **HSM Management**. nov-dez 1998.

RODRIGUEZ, Martius V. R. **Gestão Empresarial: organiza es que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.

SCHWEITZER, Alessandra. **Modelo de Informa o de Gerência para a Central de Comuta o AXS/20**. 1996. 114 f. Disserta o (Mestrado em Ciência da Computa o) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SCHWEITZER, Alessandra. Construção de um sistema de gerência para a rede de telecomunicações utilizando a plataforma SUN. In: CONDEX - SUCESU, 1999, São Paulo.

SCHWEITZER, Alessandra; SCHÖNBERGER, Selena. A Telecommunication Management Network System Development Using SunSoft Plataform. In: Simposium on Performance Evaluation of Computer and Telecommunication System, 1998a, Reno - NEVADO EUA.

SCHWEITZER, Alessandra; SCHÖNBERGER, Selena. A Telecommunication Management Network System. In: International Telecommunications Symposium, 1998b, São Paulo.

SCHWEITZER, Alessandra; SPECIALSKI, Elizabeth. Implementação de um agente Q3 para validação do modelo de informação da central de comutação AXS/20. In: II WORKSHOP TMN, 1997, São Carlos - SP.

SCHWEITZER, Alessandra; SANTOS, Simone P. Uma solução TMN para realização de testes em entroncamentos para sistemas herdados. In: XVI Simpósio Brasileiro De Redes de Computadores, 1997, Rio de Janeiro - RJ.

SCHWEITZER, Alessandra. TCMIP - Um protocolo de comunicação de gerência OSI para um ambiente TCP/IP. In: Xi Simpósio Brasileiro de Redes de Computadores, 1993, Campinas - SP.

SEDRANI, Luiz Gustavo; CAIUBY, Rogério . **Qual a relação existente entre o Balanced Scorecard (BSC) e o CRM?**. Symnetics. Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br/news/detalhe.asp?id=31>>. Acesso em: 10 set. 2003.

SENGE, P. M. et al. **A Quinta Disciplina: Caderno de Campo**. Quality Quality Mark Editora Ltda. Rio de Janeiro, 1999.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

STEINER, G. **Top management planning**. New Yourk: Cambridge University Press, 1987.

SWIFT, Ronald. **Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. Evolving Relationship Marketing into a Discipline. **Journal of Relationship Marketing**. v.1, N. 1 2002. Disponível em: <<http://www.haworthpressinc.com/store/SampleText/J366.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2003

SPECIALSKI, Elizabeth S. **Modelo de Informação baseado em relacionamento entre objetos gerenciados para a gerência integrada de ambientes de telecomunicações**. 2000. 129 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina.

SORTICA, Eduardo. **Redes de telecomunicações, tmn e gerência integrada de redes e serviços**. Salvador, 1999.

SYMNETICS. Business Transformation . **Excellent Report: Customer Relationship management**. Ano IV - nº 7 - abril de 2000.

STONE, Merlin; WOODCOCK Neil; MACHTYNGER Liz. **CRM – marketing de relacionamento com os clientes**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

SUSMAN, G.I. & EVERED, R.D. An assessment of the scientific merits of action research. **Administrative Science Quarterly**, v.23, n.4. Dec, 1978.

TAYLOR, S.J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1996.

TMF-TOM. TeleManagement Forum – GB910. **Telecom Operations Map (TOM)**. Versão 2.1, 2000.

TMF-eTOM. TeleManagement Forum – GB912. **Enhanced Telecom Operations Map (eTOM): the business process framework**. Versão 3.0, 2002.

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

WELLINGTON, Patrícia. **Estratégias Kaisen para atendimento ao cliente: como criar um poderoso programa de atendimento ao cliente e fazê-lo funcionar**. São Paulo: Educator, 1998.

WESTPHAL, Letícia P. V. **As influências relacionadas no processo de ensino-aprendizagem**. 2003. 211 f. Dissertação (Mestrado em Psicopedagogia) – Universidade do Sul de Santa Catarina.

WOOD, Thomaz Jr. (Coord). **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZENONE, Luiz Claudio (Coord.). **Customer Relationship Management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A

Descrição da pesquisa

1 Apresentação

A pesquisa foi realizada através de um projeto de consultoria realizado em uma incubadora de empresas de base tecnológica e contou com a participação de dez empresas. O projeto foi desenvolvido durante o ano de 2003, na cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina. A consultoria compreendeu aproximadamente um total de 500 horas e contou com a participação de 6 consultores, entre eles a autora e orientadora desta tese. As empresas participantes da pesquisa são empresas de pequeno e médio porte, onde em cada uma delas participaram em média duas pessoas - um diretor e um funcionário da empresa.

1.1 Concepção e organização da pesquisa

Como descrito na seção 1.7, esta pesquisa segue os princípios da pesquisa-ação. De acordo Thiollent (1986), a pesquisa-ação iniciou com uma fase exploratória e finalizou como uma fase de divulgação de resultados. As fases intermediárias não seguem um ordem temporal específica, e compreende a escolha do tema, seminários, determinação do problema, coleta de dados, elaborar um plano de ação e divulgação dos resultados.

1.1.1 Fase exploratória da pesquisa

A fase exploratória consiste em “descobrir o campo de pesquisa, os interessados, suas expectativas e estabelecer um primeiro levantamento da situação, dos problemas prioritários e de eventuais ações.” (THIOLLENT, 1996, p. 48). Após o levantamento de todas as informações iniciais, estabelece-se os principais objetivos da pesquisa. Para isso, inicialmente constitui-se a equipe de pesquisadores e faz-se o planejamento orçamentário da pesquisa.

A identificação do campo de pesquisa foi realizada anteriormente a contratação da consultoria, onde através de uma iniciativa do SEBRAE, identificou-se a necessidade de capacitar os empreendimentos incubados de todo o Brasil com técnicas de comercialização, marketing e relacionamento com o mercado. Para isso, o SEBRAE concedeu apoio técnico e financeiro para o desenvolvimento e implantação de projetos que propusessem ações

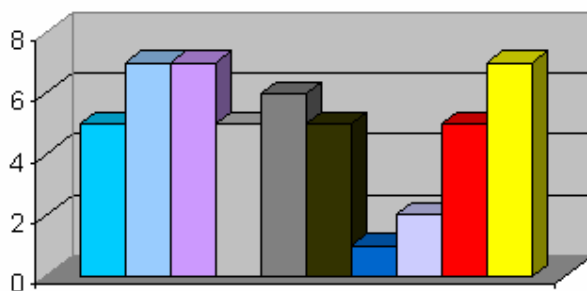
para suprir as necessidades identificadas. A incubadora de empresas de base tecnológica de Santa Catarina teve seu projeto aprovado, contando com uma equipe de sete consultores e pesquisadores, entre eles, a autora deste trabalho de tese e sua orientadora. A equipe do projeto foi escolhido em função de suas competências, entre elas, nas áreas de marketing, comercialização e gestão de relacionamento com o cliente.

Constituída a equipe e iniciado o projeto, realizou-se um diagnóstico preliminar com o objetivo de identificação das empresas incubadas participantes e levantamento da situação atual. Esta etapa contemplou as seguintes atividades:

- seminário de conscientização dos empreendedores incubados;
- identificação dos participantes e assinatura do termo de adesão;
- preenchimento de ficha de informações preliminares das empresas;
- visitas preliminares às empresas para levantamento de informações e embasamento dos conteúdos a serem desenvolvidos nos seminários;
- formatação da metodologia e conteúdos para as consultorias e cursos;
- refinamento do cronograma de atividades.

Durante a fase exploratória da pesquisa, levantou-se o perfil das empresas levando em consideração os dez itens definidos na legenda subsequente, conforme apresenta o gráfico 1.

Gráfico 1 – Perfis das empresas incubadas



- Marca desconhecida / Pequena presença no mercado
- Produto inovador mas desconhecido p/ clientes - mercado (venda especializada)
- A empresa possui uma pessoa com dedicação exclusiva a vendas
- A empresa dispõe de verba para investir numa estrutura de vendas / marketing
- A empresa dispõe de metodologia para o trabalho de vendas / marketing
- A empresa dispõe de informações suficientes sobre mercado e clientes
- A empresa dispõe de controle das informações históricas de vendas realizadas
- A empresa dispõe de um PABX digital com a opção CTI implementada
- O produto / serviço necessita de um bom suporte pós venda
- Há concorrentes, atuando no mesmo segmento ou nicho no estado e no país

Após avaliação inicial, as empresas foram classificadas em 3 grupos, conforme mostra a tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Situação inicial das empresas participantes

GRUPOS	EMPRESAS
Sem atividade comercial	4 empresas
Com atividade comercial	4 empresas
Com atividade comercial e rede de distribuição	2 empresas

1.1.2 Objetivos do projeto de consultoria

Após o levantamento das informações iniciais, estabeleceu-se os objetivos da pesquisa. De acordo com Thiollent (1996), os objetivos da pesquisa-ação consistem no relacionamento entre os objetivos de pesquisa e os objetivos de ação.

Estabeleceu-se como objetivos de pesquisa obter informações, visando aumentar o conhecimento da autora e dos pesquisadores envolvidos acerca do tema de trabalho desta tese. Mais especificamente, o objetivo de pesquisa do projeto de consultoria foi investigar quais são os recursos organizacionais que influenciam no desempenho das soluções de CRM e a relação de interdependência entre eles.

Os objetivos de ação consistem nos objetivos práticos de pesquisa, ou seja “.. contribuir para o melhor equacionamento possível do problema considerado central na pesquisa, com levantamento de soluções e proposta de ações correspondente às soluções para auxiliar o agente (ou ator) na sua atividade transformadora da situação” (THIOLLENT, 1996, p. 18). O objetivo de ação proposto foi propiciar às empresas incubadas uma atuação profissional nas áreas de Relacionamento com Clientes, Marketing e Vendas.

Como resultado final do projeto, espera-se aumentar os resultados comerciais e de vendas das empresas de base tecnológica, através da estruturação da área comercial e da implantação de estratégias de relacionamento com os clientes.

1.1.3 Definição do tema e problema do projeto de consultoria

Thiollent (1996) define o tema da pesquisa como sendo a designação do problema prático e da área de conhecimento a serem abordados. O tema de pesquisa para o projeto de consultoria foi traçado de acordo com os objetivos estabelecidos. A projeto teve com tema “Suporte às Ações de Comercialização de Empresas de Base Tecnológica”. Para este tema, foi definido o seguinte problema prático “*como aumentar os resultados comerciais e de vendas das empresas de base tecnológica incubadas?*”

1.1.4 Plano de ação

De acordo com os objetivos estabelecidos e com as informações coletadas na fase exploratória da pesquisa estabeleceu-se um plano de ação que consistiu em:

- capacitar as empresas participantes, com técnicas de comercialização, marketing e relacionamento com os clientes;
- oferecer consultoria para desenvolvimento de planos estratégicos de marketing de médio e longo prazo e de comercialização com aplicação imediata; e
- definir, de forma conjunta com as empresas, uma metodologia para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes, e

possível definição de soluções de tecnologia para suporte a estas estratégias.

Ao longo de todo o projeto, foram realizadas palestras e cursos com os seguintes temas:

- A Importância do Design na Administração da Marca
- Identidade Corporativa – A sua Empresa é o que Parece?
- Gerenciamento dos Relacionamentos de sua Empresa
- Negociação com Investidores
- Desenvolvendo Clientes
- Vendas – Conquistando Clientes
- Legislação de Representantes Comerciais – Orientações Práticas
- A Inovação Tecnológica e o Valor Econômico de Produtos e Serviços
- Gestão Empresarial na Economia do Conhecimento
- CRM: Estratégias, Metodologias e Ferramentas
- Metodologia para Implantação de CRM em PMEs
- Inovação Tecnológica e o Valor Econômico: Gestão Empresarial na Economia e Ferramentas do conhecimento
- A importância do contrato comercial

Simultaneamente às palestras e cursos, foram realizadas reuniões e trabalhos individuais junto as empresas envolvidas no projeto com o objetivo de definir planos estratégicos de marketing, comercialização e relacionamento com os clientes de médio e longo prazo. Nesta etapa foram aplicados, de forma prática, os conceitos desenvolvidos nos cursos. As empresas foram levadas à execução e formatação de um modelo de comercialização específico às suas necessidades, definindo as seguintes funcionalidades:

- fluxo comercial;
- critérios de prospecção;
- potencial de prospects;
- formatação de mercado;
- objeções freqüentes;
- segmentação de clientes;
- potencialidade de clientes;

- identificação dos melhores clientes;
- canais de comunicação;
- identificação dos formadores de opinião;
- frequência de visita;
- folder;
- campanhas de venda;
- política comercial;
- indicadores de desempenho.

Para a formatação do modelo de comercialização, os consultores desempenharam um papel de auxiliar, com o objetivo de assessorar a ação dos empresários, embora em algumas situações houve a necessidade de um maior envolvimento.

1.1.5 Coleta de dados

Conforme descrito na seção 1.7, a técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista individual estruturada. As entrevistas foram realizadas com nove das dez empresas que participaram do projeto de consultoria e foram conduzidas de forma a permitir aos respondentes uma reflexão a respeito dos fatos observados. As entrevistas foram realizadas pela autora da tese, acompanhada de mais um consultor.

A entrevista estruturada caracteriza-se como aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. Neste projeto, utilizou-se como roteiro um formulário que está apresentado no **anexo B** deste documento.

O objetivo das entrevistas foi o de coletar informações visando o alcance do objetivo de pesquisa da consultoria, ou seja, investigar quais os recursos organizacionais que influenciam no desempenho das soluções de CRM.

Para tal investigação, as entrevistas foram realizadas após a execução das ações estabelecidas no plano de ação, em novembro de 2003. Para investigar os recursos organizacionais que influenciam no desempenho das soluções de CRM estabeleceu-se como premissa básica que a implantação de estratégias para CRM engloba seus principais agentes sustentadores, que são as pessoas, os processos e a tecnologia. Para investigar se os recursos organizacionais

que influenciam no desempenho das soluções de CRM estão relacionados aos seus principais agentes sustentadores, comparou-se o desempenho da organização antes e após o desenvolvimento do projeto de consultoria, ou seja, um comparação do desempenho no final do ano de 2002 em relação ao final do ano de 2003. Comparou-se resultados de desempenho relacionados às perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, conforme proposto pelo modelo de gestão estratégica Balanced Scorecard. Para cada uma das perspectivas, definiu-se um conjunto de indicadores de desempenho e perguntou-se ao entrevistado se o resultado de determinado indicador de desempenho melhorou, piorou ou manteve-se estável, considerando como comparação os resultados do ano de 2002 com o ano de 2003. Para cada uma das mudanças identificadas, procurou-se verificar se as mesmas ocorreram ou não em consequência da participação da empresa no projeto de consultoria.

Todas as informações coletadas pelas entrevistas foram discutidas, analisadas e interpretadas em um seminário, onde participaram os pesquisadores, os entrevistados e outros representantes das empresas.

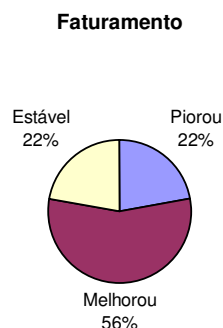
1.2 Análise e interpretação dos dados

Após a entrevista com os representantes das nove empresas, avaliou-se os formulários, obtendo-se os dados apresentados abaixo.

1.2.1 Perspectiva financeira

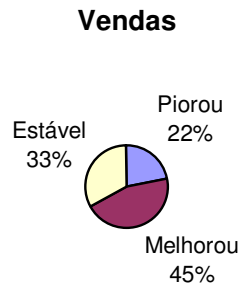
Das empresas entrevistadas, mais da metade (56%), o que corresponde a cinco empresas, melhoraram o seu faturamento anual de 2003 (não considerando o mês de dezembro), comparado a 2002, conforme apresentado no gráfico 2.

Gráfico 2: desempenho em relação ao faturamento anual de 2002 em comparação a 2003



Em relação à variação da quantidade de vendas de 2002 para 2003, 45% das empresas, o que corresponde a quatro das nove empresas entrevistadas, aumentaram a quantidade de vendas, e em três delas (33%) a quantidade de vendas manteve-se estável, como apresenta o gráfico 3.

Gráfico 3: Variação das vendas realizadas entre 2002 e 2003



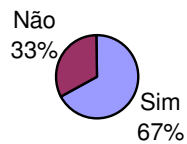
É importante avaliar qual foi a influência do Projeto na variação do faturamento das empresas. Como mostra o gráfico 4, segundo a avaliação dos entrevistados, o Projeto teve influência direta em 67% (seis) das empresas. Destas, cinco melhoraram seu faturamento e em uma ele manteve-se estável.

As principais contribuições do projeto em relação ao faturamento das empresas foram:

- estabelecimento do fluxo comercial da empresa;
- a orientação nas estratégias de comercialização;
- alinhamento das estratégias da empresa;
- a reestruturação da área comercial (em relação a pessoas e processos);
- foco na área comercial e de marketing;
- a identificação e segmentação dos clientes e dos prospects.

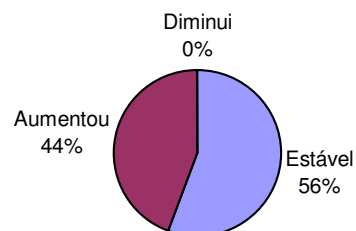
Das empresas que mantiveram ou diminuíram seu faturamento, 33% delas afirmaram que o Projeto não influenciou neste resultado.

Gráfico 4: Influência do Projeto na variação do faturamento

Influência do projeto**1.2.2 Perspectiva de clientes**

Quanto à aquisição de novos clientes no ano de 2003 houve um aumento no número de novos clientes em 44% das empresas e 56% mantiveram-se estáveis em relação ao ano de 2002 (gráfico 5).

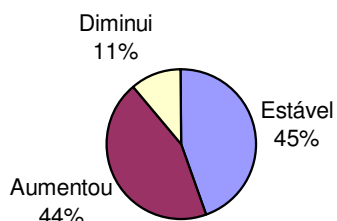
Gráfico 5: Variação de 2002 a 2003 referente à aquisição de novos clientes

Aquisição de novos clientes

Em relação à retenção de clientes, o gráfico 6 mostra que 44% das empresas aumentaram o número de negócios efetuados com os mesmos clientes em relação a 2002, 11% realizaram menos negócios e em 45% o número de negócios manteve-se estável.

Gráfico 6: Variação na retenção de clientes

**Volume de negócios com os mesmos clientes
(retenção)**

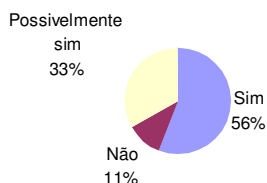


Segundo avaliação dos entrevistados, o Projeto influenciou significativamente na melhoria da aquisição/retenção de clientes no ano de 2003. Todas as empresas que aumentaram ou mantiveram-se estáveis em relação à aquisição e retenção de clientes, afirmaram que este resultado teve influência do Projeto.

O gráfico 7 demonstra que 56% das empresas sofreram uma influência direta e 33% uma influência indireta (possivelmente sim) do Projeto. A única empresa que diminuiu sua retenção, afirmou que este fato não ocorreu devido à influência do projeto.

Gráfico 7: Influência do Projeto na aquisição/retenção de clientes

Influência do projeto



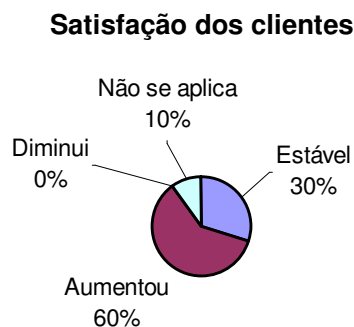
De acordo com os entrevistados, a influência do Projeto no aumento da aquisição/retenção de clientes, ocorreu em função dos seguintes fatores:

- conscientização da importância da gestão do relacionamento com os clientes, através dos cursos de capacitação;

- aplicação do conhecimento adquirido nos cursos, melhorando a postura das pessoas da empresa frente ao cliente, o atendimento e a valorização do relacionamento com o cliente;
- iniciativa de estratégias para a classificação de clientes, permitindo focar os esforços de vendas e atendimento de acordo com a classificação realizada;
- auxílio na construção de uma estratégia de pós-venda.

Como consequência da melhoria nos processos de relacionamento com os clientes, 60% das empresas perceberam um aumento da satisfação dos clientes em relação ao ano de 2002 e 30% não perceberam alguma alteração significativa. Das empresas participantes, uma delas ainda não possui atividade comercial e, desta forma, este indicador não se aplica (gráfico 8).

Gráfico 8: Variação em relação a percepção da satisfação dos clientes

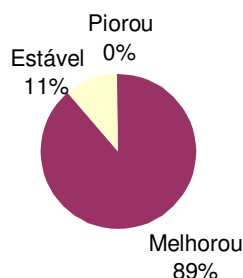


1.2.3 Perspectiva dos processos internos

De acordo com as empresas entrevistadas, oito delas (89%), melhoraram a eficiência e eficácia dos processos de comercialização e em uma (11%) manteve-se estável (gráfico 9).

Gráfico 9: Variação na eficiência e eficácia dos processos de comercialização

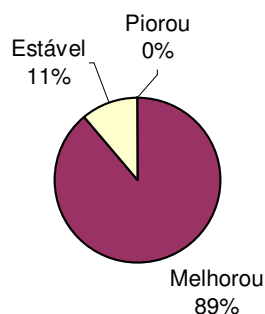
Eficiência/eficácia dos processos de comercialização



O significativo aumento da eficiência e eficácia dos processos de comercialização, segundo os entrevistados, deve-se, em grande parte, ao aumento no controle dos processos de vendas realizado em 2003. De acordo com o gráfico 10, oito empresas (89%) melhoraram o controle de seus processos de vendas.

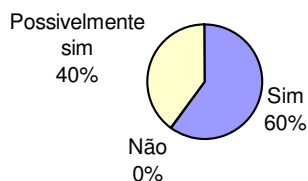
Gráfico 10: Variação no controle dos processos de vendas

Controle dos processos de vendas



O controle dos processos de vendas e o conseqüente aumento da eficiência e eficácia dos processos de comercialização no ano de 2003 tiveram grande influência do Projeto. De acordo com o gráfico 11, em 60% das empresas o Projeto influenciou diretamente na melhoria dos processos de comercialização. A influência de forma indireta se deu em 40% das empresas.

Gráfico 11: Influência do Projeto nos processos de comercialização

Influência do projeto

Conforme os entrevistados, o Projeto influenciou na melhoria dos processos de comercialização pois forneceu suporte para:

- desenvolvimento e implantação do controle do fluxo comercial;
- a estruturação dos processos comerciais;
- a estruturação da área comercial;
- a avaliação e correção das atividades comerciais existentes;
- a criação de estratégias de comercialização;
- desenvolvimento de estratégias identificação, diferenciação e interação com o cliente;
- desenvolvimento de estratégias para personalização de propostas e produtos;
- a aplicação dos conhecimentos adquiridos nas consultorias, cursos e palestras.

Das nove empresas pesquisadas, oito já utilizam alguma ferramenta de software para a gestão administrativa.

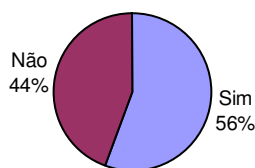
1.2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Foi perguntado aos entrevistados se houve alguma alteração na empresa, na área comercial ou de marketing, em relação à contratação de novos funcionários ou alteração de cargos e funções entre os funcionários já existentes, em relação ao ano anterior. Conforme apresentado no gráfico 12,

56% das empresas, ou seja, cinco delas, responderam que houve alguma alteração. Em todas, esta alteração se deu através da contratação de pessoas para a área comercial (estagiários ou gerente comercial).

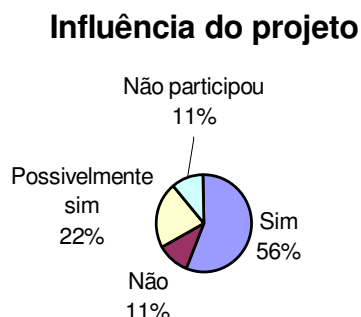
Gráfico 12: Alteração de cargos e funções da área comercial/ marketing

Alteração de cargos/funções



Ao longo do desenvolvimento do projeto, foram realizadas atividades de capacitação através de cursos e palestras. Conforme apresentado no gráfico 13, a capacitação oferecida teve grande influência na melhoria do desempenho e motivação das pessoas que participaram destas atividades. Das empresas participantes, cinco delas (56%) perceberam significativa melhoria na organização em consequência dos cursos de capacitação, e duas empresas (22%) indicaram que esta influência foi indireta. As principais causas desta melhoria foram: aumento da motivação após cada curso, aumento do entendimento do próprio negócio, surgimento de novas idéias para o negócio, e reestruturação da forma de trabalho. Das nove empresas entrevistadas, apenas uma empresa (11%) não percebeu alteração em relação ao desempenho/motivação das pessoas e outra não participou de nenhuma atividade de capacitação.

Gráfico 13: Influência da capacitação no desempenho/motivação das pessoas



1.3 Resultados da Pesquisa

Visando alcançar os objetivos estabelecidos, foram realizadas entrevistas com nove representantes das empresas que participaram do projeto. O principal objetivo das entrevistas foi comparar os resultados obtidos pelas empresas antes do início do projeto com os resultados obtidos ao final do mesmo. O instrumento utilizado para a coleta de informações foi um formulário e uma cópia deste está apresentada no Anexo B.

1.3.1 Quanto ao objetivo de ação

O objetivo de ação proposto foi propiciar às empresas incubadas uma atuação profissional nas áreas de relacionamento com clientes, marketing e vendas. Após a aplicação do formulário e a realização de seminários, constatou-se que o projeto alcançou seu objetivo proposto, onde, a partir dos cursos de capacitação e da implantação de estratégias para comercialização, marketing e relacionamento com os clientes, obteve-se significativos aumentos de desempenho nas empresas participantes.

De acordo com o relatório final do projeto de consultoria:

“os consultores do projeto consideram que os objetivos foram cumpridos de maneira bastante adequada, superando a expectativa no caso de algumas empresas, na medida em que o projeto pôde agregar valor com geração de negócios e ganhos diretos às empresas. Com os dados e as informações empresariais que os consultores tiveram acesso, a partir das análises “in loco” realizadas

na maioria das empresas incubadas, foi possível auxiliá-los na definição de estratégias gerais dos negócios, incluindo às de relacionamento com os clientes”.

No final do projeto, houve significativa alteração na situação das empresas participantes, conforme apresenta a tabela 2.

Tabela 2 – Situação das empresas antes e depois do projeto

Grupos	Início do projeto	Fim do projeto
Sem atividade comercial	4 empresas	2 empresas
Com atividade comercial	4 empresas	4 empresas
Com atividade comercial e rede de distribuição	2 empresas	4 empresas

1.3.2 Quanto ao objetivo de pesquisa

O objetivo de pesquisa proposto foi investigar quais são os recursos organizacionais que influenciam no desempenho das soluções de CRM e a relação de interdependência entre eles.

Os dados obtidos a partir das entrevistas realizadas, apontam que as variáveis organizacionais consideradas em cada uma das perspectivas sofreram alterações em decorrência do projeto de consultoria. Para cada uma das perspectivas, foram consideradas as seguintes variáveis:

- perspectiva financeira: faturamento e volume de vendas;
- perspectiva dos clientes: aquisição, retenção e satisfação de clientes;
- perspectiva de processos internos: eficiência e eficácia dos processos de comercialização;
- perspectiva de aprendizado: desempenho e motivação das pessoas.

A relação de interdependência entre as perspectivas também puderam ser observadas. No que diz respeito a perspectiva financeira, 67% das empresas identificaram que a melhoria no desempenho financeiro foi consequência da reestruturação de processos e pessoas (estabelecimento do fluxo comercial; alinhamento das estratégias da empresa; reestruturação da área comercial, entre outros).

Em relação a perspectiva de clientes, foi constatado que houve uma melhoria significativa na aquisição/retenção (44%) e aumento da satisfação dos clientes (60%), em consequência da capacitação dos funcionários e da implantação de estratégias de segmentação e pós-venda.

Através dos resultados obtidos, conclui-se que o aumento do valor criado para os funcionários através de cursos de capacitação (perspectiva de aprendizado) e o aumento do desempenho dos processos internos (perspectiva de processos internos), influenciaram significativamente no aumento da aquisição, retenção e satisfação dos clientes (perspectiva dos clientes). A melhoria na proposição de valor para os clientes, conseqüentemente, resultou melhora do desempenho financeiro (perspectiva financeira).

Dessa forma, considera-se como recursos organizacionais que influenciam no desempenho de soluções de CRM, os recursos relacionados a cada uma das perspectivas do BSC, ou seja, os clientes, as pessoas, os processos organizacionais e a tecnologia. O desempenho de cada deles exerce forte influência no desempenho do outro, mostrando a relação de interdependência entre eles.

É importante ressaltar que os dados obtidos através das entrevistas representam a percepção dos entrevistados em relação aos resultados do projeto.

ANEXO B

Formulário de Avaliação Final

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Novembro de 2003

Empresa:

Entrevistado(s): _____

Data: _____ / Novembro / 2003

Duração: _____ horas

Objetivos:

Verificação e avaliação dos resultados do Projeto de Consultoria

Identificação de novas necessidades das empresas

Relativo às mudanças na empresa desde o início do projeto

Pontos fortes	Pontos fracos
Oportunidades	Ameaças

Em relação a **Vendas e Faturamento**:

Quantidade de vendas realizadas: diferenças substanciais ocorridas no período (ano 2003).

melhorou piorou mantêm-se estáveis

Faturamento: alguma variação desde o início do ano?

melhorou piorou mantêm-se estável

O Projeto teve alguma influência sobre estas variações?

sim possivelmente sim possivelmente não não

Dependência de clientes.

Controle do processo de vendas.

Em relação a **Processos de Comercialização**:

Avaliação da **eficiência** e **eficácia** dos processos de comercialização.

melhorou piorou mantêm-se estável

Controle do processo de vendas.

melhorou piorou mantêm-se estável

O **Projeto** contribuiu para a melhoria dos processos de comercialização.

sim possivelmente sim possivelmente não não

Aplicação do software de gestão.

Em relação a Pessoas:

Houve alguma alteração na empresa (área comercial/marketing) em relação a cargos e funções?

sim não

Quais?

Variações no ambiente organizacional.

melhorou piorou mantêm-se estável

Influência do **Projeto** (capacitação) no desempenho/motivação das pessoas.

sim possivelmente sim possivelmente não não

Em relação ao Marketing:

Planejamento de marketing foi ou está sendo realizado?

sim não

Metodologia de implantação de estratégias CRM está sendo implantada?

sim não

Em relação a **Clientes**:

Aquisição de novos clientes: houve alguma variação neste ano?

sim não aumentou diminuiu

Retenção: houve alguma variação neste ano? (Manteve e realizou novos negócios)

sim não aumentou diminuiu

Satisfação/reclamação manifestada: houve alguma variação neste ano?

sim não aumentou diminuiu

O **Projeto** teve alguma influência no sentido de aquisição e retenção de clientes?

sim possivelmente sim possivelmente não não

Em relação aos **clientes**, quais as **alterações** relativas à:

Identificação (4.1, 5.1)

Diferenciação (5.2, 5.3)

Interação (4.1, 4.4, 4.5)

Personalização (6.7)

Em relação ao Projeto

Pontos fortes	Pontos fracos
O que agregou	No que poderia ser melhor

Identificação de outras necessidades das empresas