

Eliseu Marafiga

**Uma Metodologia para Implantação de CRM em
Empresas Prestadoras de Serviços de
Informática**

**Florianópolis –SC
2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA
COMPUTAÇÃO**

Eliseu Marafiga

**Uma Metodologia para Implantação de CRM em
Empresas Prestadoras de Serviços de
Informática**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciência da Computação

Roberto Willrich
Orientador

Florianópolis, Março de 2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA
COMPUTAÇÃO**

Eliseu Marafiga

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Computação na área de concentração Sistemas de Computação e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação.

Prof. Dr. Fernando A. O. Gauthier

Banca Examinadora

Prof. Dr. Roberto Willrich (Orientador)

Prof Dr. Mauro Roisemberg

Prof Dr. Rosvelter Coelho da Costa

**Dedico este trabalho a meus colegas de trabalho, meus familiares,
amigos, e em especial, minha namorada.**

Agradecimentos

Gostaria de agradecer aos meus colegas de empresa que colaboraram na construção deste trabalho, meu orientador, Dr. Roberto Willrich, pelo seu profissionalismo, empenho e dedicação.

Aos amigos, e familiares e em especial a minha incrível namorada Franciani Freddi, pelas sugestões e paciência.

A Deus, pela saúde e força para superar os momentos mais difíceis.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	009
LISTA DE QUADROS	010
RESUMO	011
1. INTRODUÇÃO	013
1.1 Justificativa	014
1.2 Objetivos da Dissertação	014
1.3 Estrutura do documento	015
2. CRM - GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES DOS CLIENTES	016
2.1 Pontos Estratégicos do CRM	016
2.1.1 Estratégia com os clientes	017
2.1.2 Estratégia de Administração de Canais e de Produtos	018
2.1.3 Estratégia de Infra-estrutura	018
2.2 Tipos de Programas de CRM	018
2.2.1 Reconquistar ou Salvar	019
2.2.2 Busca de Clientes em potencial (<i>Prospecting</i>)	019
2.2.3 Fidelidade	020
2.2.4 Vendas Casadas – Maiores Vendas (<i>Cross-selling Up-selling</i>)	021
2.3 Elementos para Implantação de CRM	021
2.3.1 Estratégia	021
2.3.2 Segmentação	022
2.3.3 Tecnologia	022
2.3.4 Processo	025
2.3.5 Organização	025
2.4 Uso estratégico das Informações sobre Clientes e Prospecção de novos Cliente	025
2.5 A Busca pela Fidelidade do Cliente	026
2.5.1 O Namoro	027
2.5.2 Noivado	028
2.5.3 O casamento	028

2.6 Medidas Críticas para Guiar uma Estratégia de CRM _____	028
2.6.1 Fatores ligados a Fidelidade _____	029
2.6.2 Fator duração do cliente _____	029
2.7 Da Fidelidade a Dependência do Cliente _____	029
2.7.1 Traçando o Perfil dos Clientes _____	030
2.7.2 Segmentação dos clientes em Agrupamentos Naturais _____	030
2.7.3 Pesquisa sobre a Indústria e as Preocupações do Cliente _____	031
2.7.4 Investimento em Tecnologia para oferecer soluções aos Clientes _____	031
2.7.5 Gerenciamento de Clientes por Meio de um Tratamento Consistente _____	031
2.8 CRM e a Busca pelo Cliente _____	032
2.8.1 Estágio I – Amplos Segmentos de Clientes Identificados _____	032
2.8.2 Estágio II – Necessidade Comportamento e Valores de Clientes Esclarecidos _____	032
2.8.3 Estágio III – Intimidade Virtual com Indivíduos Alcançada _____	033
2.9 Conclusões Finais _____	033
3. UMA METODOLOGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DE CRM _____	035
3.1 Caracterização de uma empresa prestadora de serviço de informática _____	035
3.2 Visão Geral da Metodologia Proposta _____	037
3.2.1 Fase I: Implementação Estratégica _____	038
3.2.2 Fase II: Implementação Operacional _____	039
3.2.3 Fase III: Manutenção - Processo de Reavaliação _____	040
3.3 Implementação Estratégica _____	040
3.3.1 Formação da Equipe de Projeto e Implantação do CRM _____	041
3.3.2 Análise da Corporação _____	042
3.3.2.1 Atual Relacionamento com os Clientes _____	043
3.3.2.2 Infra-estrutura Computacional Disponível _____	044
3.3.2.3 Qualidade Técnica dos Funcionários _____	044
3.3.3 Construção do Plano de Relacionamento _____	044
3.3.3.1 Segmentação dos Clientes _____	045
3.3.3.2 Processo de Atendimento _____	048
3.3.4 Definição de Estratégias de Busca de Novos Clientes _____	051
3.3.5 Treinamento da Equipe _____	053

3.4 FASE II: Implementação Operacional	054
3.4.1 Recomendações Gerais para o Projeto do Sistema CRM	056
3.4.2 Definição dos serviços computacionais ao processo de CRM	058
3.4.3 Definições de Informações Relevantes	073
3.5 Manter Foco no Cliente	076
3.5.1.1 Busca por Informações	077
3.5.1.2 Manter comunicação constante com os clientes	078
3.5.1.3 Personalizar o atendimento	078
3.5.1.4 Busca da Fidelidade do Cliente	078
3.5.1.5 Beneficiar o cliente	080
3.5.2 Fase III: Manutenção - Processo de Reavaliação	080
3.6 Considerações finais	081
4. ESTUDO DE CASO	083
4.1 Fase I - Implementação Estratégica	084
4.1.1 Formação da Equipe de Projeto e Implantação de CRM	084
4.1.2 Análise da Corporação	086
4.1.3 Construção do Plano de Relacionamento	088
4.1.3.2 Processo de Atendimento	091
4.1.4 Definição de Estratégias de Busca de Novos Clientes	092
4.1.5 Treinamento da Equipe	093
4.2 Fase II: Implementação Operacional	094
4.2.1 Projeto do Sistema CRM	094
4.2.2 Manter Foco no Cliente	099
5. CONCLUSÕES	101
6. REFERÊNCIAS	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fases e Atividades da Metodologia da Proposta _____	38
Tabela 2 - Registro de Informações sobre os Clientes _____	74
Tabela 3 - Registro de Informações sobre os Produtos _____	75
Tabela 4 - Registro de Informações sobre os Serviços _____	76
Tabela 5 - Infra estrutura computacional disponível _____	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Captação de dados para seleção de Clientes _____	58
Quadro 2 – Demonstra processo de uso do BD para análise _____	61
Quadro 3 - Processo de coleta, análise e disponibilização das informações _____	64
Quadro 4 - Exemplo código fonte em HTML _____	68
Quadro 5 - Diagramas de Classe _____	71
Quadro 6 - Diagramas de Seqüência _____	72
Quadro 7 - Questões para debate inicial _____	84
Quadro 8 - Questões para avaliação Individual _____	87
Quadro 9 - Esquema do plano de atendimento _____	89

RESUMO

CRM é um conjunto de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a empresa passa a gerenciar as informações dos clientes, determinando um plano de relacionamento e personalizando o atendimento. Por tratar de conceitos tão próximos aos detalhes organizacionais, não existe uma única ferramenta que seja solução completa para o CRM ou mesmo uma metodologia de implantação que possa ser utilizada em todas as organizações. O presente trabalho tem como objetivo propor uma metodologia de implantação de CRM em uma empresa prestadora de serviços em informática. Para isto foi elaborado um estudo sobre as necessidades que busca a definição dos serviços computacionais ao processo de CRM e a definições das informações relevantes para implantação. Um estudo de caso foi realizado para subsídios mais práticos a metodologia.

ABSTRACT

CRM is a group of strategies, processes, changes managerial and techniques for the which the company passes the manage the customers' information, determining a relationship plan and personalizing the attendance. For negotiating of such close concepts to the details managerial, an only tool that is complete solution for CRM doesn't exist or even an to install methodology that can be used in all the organizations. The present work has as objective to propose a methodology of implantação of CRM in a company vendor of services in computer science. For this a study was elaborated about the needs that it looks for the definition of the services computacionais to the process of CRM and definitions of the important information for to install. A case study was accomplished for more practical subsidies the methodology.

1. INTRODUÇÃO

Observa-se que durante anos os meios de comunicação de massa, representados pelo rádio e a televisão, resumem o marketing de um grande número de empresas. A globalização fez o consumidor ter um mundo de opções a sua frente, a fidelidade entre clientes e empresas está cada vez mais difícil. O cliente está mais exigente e as empresas precisam dar-lhe mais atenção. É hora de buscar alternativas para destacar-se das demais.

Na luta por seu espaço no mercado, as empresas precisam voltar a concentrar seu foco no cliente. Em busca de um diferencial, o Marketing de Relacionamento é indispensável e CRM (*Customer Relationship Management* / Gerenciamento de Informações dos Clientes) tem um importante papel. Segundo [BROWN, 2001], CRM é uma jornada de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a empresa deseja administrar melhor seu próprio empreendimento acerca do comportamento dos clientes. A idéia é criar uma estratégia de negócios que possibilite compreender e antecipar as necessidades dos clientes, promovendo a eles um atendimento personalizado.

A tecnologia digital é indispensável para implantação de CRM. Sob uma boa base de dados e conceitos de inteligência artificial, programas de gerenciamento e apoio às decisões tornam-se fundamentais para o desenvolvimento de uma estratégia de negócios. Hoje, o que se vê são novas tecnologias utilizadas para tentar resgatar aquele relacionamento que a empresa enquanto “venda da esquina” tinha com seus clientes. CRM está revolucionando o marketing e as tecnologias estão certamente sendo imprescindível para isto.

Não existe hoje nenhum tipo de ferramenta ou metodologia pronta que apóie todas as empresas na implantação de CRM. Nota-se a singular importância das mesmas, para que efetivamente CRM apóie a organização.

1.1 Justificativa

É imperativo para uma empresa que a distância entre essa e seus clientes seja reduzida, e que essa possa aproximar-se das verdadeiras necessidades de seus clientes e proporcionar-lhes um atendimento de qualidade que supere suas expectativas. Hoje, o marketing praticado na maior parte das organizações busca atingir as grandes massas ou em alguns casos pequenos nichos, dificultando assim uma maior aproximação entre cliente e empresa.

Com o crescente grau de competitividade do mercado, olha-se com atenção para sistemas que tenham como prioridade o cliente e permitam as empresas ter um certo diferencial para com as outras.

Uma proposta de marketing de relacionamento, através do CRM, é um caminho para criar uma ligação mais sólida entre o cliente e a empresa. CRM proporcionam um maior conhecimento sobre o cliente, possibilitando uma personalização no atendimento. Através do gerenciamento de uma base de dados, pode-se estender esta personalização a todos os clientes e até dosar atenção àqueles que mais contribui para o faturamento da empresa.

Desta forma credencia-se CRM como uma proposta urgente e necessária para que as empresas possam solidificar-se no mercado e maximizar seus resultados.

Um ponto fundamental que alimenta esta proposta de dissertação é que até então para este segmento não existia uma metodologia definida para implantação de CRM, pois a sua complexidade exige personalizações que dependem de uma organização para outra.

1.2 Objetivos da Dissertação

A implantação de um sistema de CRM em uma organização é o foco fundamental deste trabalho. O objetivo principal do presente estudo foi propor uma metodologia de implantação de CRM. A metodologia foi construída com bases em requisitos levantados no ambiente organizacional, esta originará definições de todos os serviços necessários para implantação de CRM.

É muito difícil criar uma metodologia genérica aplicável a qualquer tipo de corporação. O presente trabalho propõe uma metodologia voltada para empresas prestadoras de serviço. Para ilustrar a aplicação da metodologia proposta, esta dissertação apresenta um estudo de caso, implantando CRM na empresa Hipernet Computadores, uma prestadora de serviços na área de informática, na cidade de Santa Rosa (RS).

Os objetivos específicos a serem atingidos por esta dissertação são os seguintes:

- Procurar primeiramente ambientar-se, colher informações compatíveis com uma empresa prestadora de serviços, como seu atual posicionamento no mercado e relações com seus clientes.
- Identificar, através dos conhecimentos prévios sobre a organização, quais serão os guias metodológicos utilizados na implantação de CRM.
- Propor uma metodologia de implantação de CRM para empresas prestadoras de serviços.
- Ilustrar a aplicação da metodologia proposta em um estudo de caso.

1.3 Estrutura do documento

O restante desta dissertação está organizado na forma que segue. O Capítulo 2 “Uma Visão Geral Sobre CRM” procura promover um embasamento teórico sobre o assunto. Em seguida, o Capítulo 3 “Uma Metodologia para Implantação de CRM” determina uma proposta concreta para implantação de CRM na organização. Na seqüência, o Capítulo 4 “Estudo de Caso” exemplifica o uso da metodologia na organização. Finalmente, o Capítulo 5 “Conclusões” apresenta as conclusões deste estudo e as perspectivas de trabalhos futuros.

2. CRM - CUSTOMERS RELATIONSHIP MANAGEMENT / GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES DOS CLIENTES

Não é fácil definir CRM. Pode-se dizer que ele não é um conceito nem mesmo um projeto, ele pode ser encarado como uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização [BROWN, 2001]. Segundo [OLIVEIRA, 2000], o objetivo do CRM é aumentar, proteger e reter relacionamentos com os clientes atuais.

O objetivo deste capítulo é apresentar CRM sob forma mais ampla possível, onde será discutida as formas de implantação, os tipos de CRM, pontos estratégicos e as demais composições que tentam formar o embasamento teórico necessário para o trabalho.

2.1 Pontos Estratégicos do CRM

No mercado norte americano, muitas empresas gastaram milhões buscando implantar CRM e não tiveram o retorno esperado [BROWN, 2001]. Foi observado, porém, que muitas empresas não entenderam de verdade o significado de CRM. O grande erro encontrado em muitas empresas ao tentar implantar CRM é investir maciçamente nos mais sofisticados sistemas e no mais caro Hardware, e pensar que isto é o suficiente para a satisfação do cliente.

Um projeto de CRM tem de concentrar-se no cliente, errado é subestimar o valor dele. Aquelas organizações supervalorizaram os investimentos em tecnologia, concentrarão demais no canal eletrônico e falharão ao adotar técnicas de avaliação significativas. Pois

de nada adianta alta tecnologia para processamento, se os dados a serem processados não tiverem qualidade.

Para alcançar o máximo de satisfação do cliente, preservando sua lucratividade, a organização deve se preocupar na implantação de CRM em três pontos estratégicos [BROWN, 2001]:

- Estratégia com os clientes;
- Estratégia de Administração de Canais de cada Produto;
- Estratégia para a Infra-estrutura.

2.1.1 Estratégia com os clientes

Servir os clientes da melhor forma deve ser uma busca constante para as organizações, mas sabe-se que um tratamento excepcional dificilmente pode ser dado a todos eles, desta forma, recomenda-se ser seletivo, para isto é importante saber exatamente quem é o cliente [BROWN, 2001].

Um pensamento estratégico com os clientes significa analisar a pasta de clientes verificando o valor que cada um representa para a organização, saber quem ele é e o que pode ser feito para mantê-lo. A idéia é privilegiar os clientes que nos trazem mais retorno. Isto não significa, porém, que outros clientes devam ser ignorados, mas simplesmente saber quais deles terão mais atenção. Não pode ser admitido que um cliente de baixo retorno receba alto investimento e que um cliente de alto retorno seja esquecido. Para não pecar nesta seleção e saber exatamente quem é o cliente, é necessário estudar seu histórico na organização, pesando seu valor e suas necessidades. Quanto maior for o tempo de permanência do cliente com a organização (mantém relações comerciais de longa data), mais valor adquire.

A busca da fidelidade do cliente não é uma tarefa fácil, exige tempo e muito esforço por parte da organização. Por isto, a fidelidade é vista como ponto de muita importância na Estratégia de Clientes. Segundo [OLIVER, 1997] define-se fidelidade como *“Um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço*

preferindo consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas e marketing, que podem acarretar um comportamento de troca”.

2.1.2 Estratégia de Administração de Canais e de Produtos

Esta estratégia às vezes é subestimada pelas organizações, gerando uma certa confusão na articulação de seus produtos ou na distribuição dos mesmos. É muito importante que seja dada a devida atenção ao Canal, pois é a definição de qual caminho será usado para chegar até o cliente. A importância de uma boa estratégia de Administração de Canais e Produtos é incontestável, pois trata da qualidade do produto e dos meios de acesso para alcançá-lo. A idéia básica é *“planejamento de quais produtos e serviços serão oferecidos para quais clientes por quais canais conhecidos simplesmente como estratégia-de-produto e canal”*[BROWN, 2001]

2.1.3 Estratégia de Infra-estrutura

A estratégia de infra-estrutura é o planejamento feito para dimensionar de forma adequada o quanto será necessário investir em equipamentos, sistemas e instalações para viabilizar a implantação de um projeto de CRM. A Estratégia de Infra-estrutura é a responsável também pela possibilidade de rastrear as informações dos clientes e possibilitar que sejam analisados os investimentos sobre os mesmos.

Uma boa estratégia de infra-estrutura terá de garantir, além de informações seguras e precisas, que as mesmas sejam rapidamente compartilhadas para toda a empresa, proporcionando a todos trabalharem com o mesmo objetivo.

2.2 Tipos de Programas de CRM

CRM permite a empresa preparar-se para todos os perfis de clientes em momentos diferentes do seu ciclo de vida. Existem quatro tipos diferentes de ações

CRM: Reconquistar ou Salvar, Busca de Clientes em potencial, Fidelidade e *Cross-selling Up-selling* (Vendas Casadas Maiores Vendas) [BROWN, 2001]. Esses oferecem programas de marketing compatíveis com a situação, pode ser direcionado aos clientes que abandonaram ou que estão planejando abandonar a organização. Esses programas serão descritos com mais detalhes em seguida.

2.2.1 Reconquistar ou Salvar

Reconquistar e Salvar é uma campanha que busca resgatar o cliente em fuga ou recuperar um perdido. Das quatro categorias de campanhas, especialmente a reconquista é a que mais requer cuidados relacionados ao tempo. Pesquisas dizem [LEME, 1998] que uma campanha de reconquista tem quatro vezes mais chances de ter sucesso se for feita na primeira semana após o abandono do cliente, do que se for feita na quarta semana.

Em uma campanha de reconquista é muito importante selecionar o cliente. Filtrá-los possibilita não perder tempo com clientes que: historicamente trocam de fornecedores, possui problemas de crédito, compram muito pouco, ou ainda os problemáticos.

O monitoramento constante nas contas de nossos clientes é importante para rastrear clientes com declínios significativos em suas compras e desta forma agir preventivamente, evitando a reconquista.

2.2.2 Busca de Clientes em potencial (*Prospecting*)

A conquista de clientes novos é chamada de “Busca de clientes em Potencial” (*Prospecting*). Essas campanhas, além de conter uma oferta, terão de possuir três elementos essenciais na busca de um cliente em potencial [BROWN, 2001]: a segmentação, a seletividade e as fontes.

Uma segmentação baseada nas necessidades do cliente é essencial, pois permite uma concentração efetiva principal. Quanto mais preparada e segura for à campanha menores serão os riscos de rejeição.

A seletividade é muito importante também na conquista de novos clientes novos baseados nos mesmos preceitos na recuperação de clientes antigos.

2.2.3 Fidelidade

As campanhas de fidelidade buscam evitar que os clientes abandonem as organizações, para tanto se usam três elementos fundamentais [BROWN, 2001]:

- Segmentação com base num valor;
- Segmentação com base nas necessidades do cliente; e
- Dispositivos de previsão de desistência.

Segmentação com base no valor, é criar segmentos dentro do grupo de clientes, separando-os pelo critério de lucratividade. Realizando esta segmentação, a empresa pode selecionar aqueles que mais se destacam, permite também visualizar o quanto pode ser investido na fidelidade deles. Alguns clientes considerados não lucrativos podem deixar de ser do interesse da organização.

Após realizar o teste da segmentação, com base no valor, a empresa pode usar a segmentação com base nas necessidades, onde os clientes são separados observando suas particularidades a utilizar um serviço ou adquirir um produto. Conhecendo suas necessidades pode-se oferecer um programa de fidelidade personalizado.

Dispositivos de previsão de desistência possibilitam através do estudo de dados demográficos e históricos prever o desgaste do cliente. Com o uso de técnicas de *Datamining*, por exemplo, as empresas podem identificar os clientes prestes a abandonar as organizações.

2.2.4 Vendas Casadas – Maiores Vendas (*Cross-selling Up-selling*)

Estes programas de CRM são utilizados diretamente para aumentar o quanto o cliente gasta com a organização. O objetivo é encontrar um diferencial complementar na oferta original ao cliente.

O programa *Cross-selling* (Vendas Casadas) baseia-se no cruzamento de dados histórico-estatísticos do cliente, para originar outros produtos e serviços complementares aos atuais. É como oferecer um serviço de treinamento em segurança de rede, para clientes que repetidas vezes apresentaram problemas com vírus ou que já sofreram vários ataques de *hackers*, por exemplo.

O programa *Up-selling* (Maiores Vendas), a nova oferta será da mesma linha da original, sofrendo apenas alguns incrementos, o objetivo é melhorar a oferta. Um exemplo de *Up-selling*, é adicionar a uma oferta de venda de computadores alguns meses de internet grátis.

Essas campanhas tornam-se bastante vantajosas, pois fazem o cliente que já possui um relacionamento com a organização gastarem mais. É uma venda com menos esforços e custos.

2.3 Elementos para Implantação de CRM

Para implementar CRM é necessário considerar cinco elementos [BROWN, 2001]: estratégia, segmentação, tecnologia, processo e organização.

2.3.1 Estratégia

Seis tipos de estratégias agem sobre o programa de CRM: canal, segmentação, estabelecimento de preço, marketing, registro de marca e propaganda. Destas, os seguintes conceitos merecem maior atenção:

- **O canal:** determina qual o caminho para chegar até o cliente;
- **Segmentação:** como serão estruturados os clientes e a organização;
- **Estabelecimento de Preço:** é o maior diferencial em um mercado comoditizado (Um mercado é comoditizado quando existe entrega futura de mercadorias sem significar necessariamente a existência de movimento físico das mesmas) e basicamente determinará a oferta.

As estratégias têm de ser revisadas constantemente, isto para se estar sempre atento a possíveis mudanças.

2.3.2 Segmentação

Através da segmentação, as empresas avaliam e determinam um valor para seus clientes, para isto terão de utilizar um conjunto de algoritmos para poder acompanhar o comportamento de cada um deles.

Na maioria das vezes a organização inicia com uma imagem muito distorcida do seu cliente, e ajustar-se a isto, não é tarefa fácil. O erro está em confiar demasiadamente em traços de comportamento ou em psicografias, o certo seria dar maior valor a dados históricos e demográficos. É importante testar constantemente as fórmulas (algoritmos) para que verdadeiramente o cliente em potencial seja caracterizado.

2.3.3 Tecnologia

A tecnologia é um ponto bastante importante, na implantação de CRM, é necessário haver uma boa escolha sobre o que usar e seu dimensionamento correto.

Não existe CRM sem dados, é muito importante a criação de Banco de Dados e a existência de um software S.G.B.D (Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados) eficiente. E em segundo plano, também muito importante, são os softwares de Data Mining e as ferramentas de apoio a decisão (*Data Warehouse*). As principais tecnologias envolvidas são:

- **Internet/Web:** é um incrível canal de comunicação, ótima para os clientes, pois ganham em agilidade, e melhor ainda para organização, que diminui

seus custos. Pela Web informações valiosas podem ser trocadas, o cliente pode acessar informações de um produto ou serviço para fins de comparação por exemplo, em contrapartida fornecer valiosas informações para a organização por um baixo custo.

- **Workflow (Gerenciamento de Fluxo de Trabalho):** é também uma importante ferramenta de apoio na aplicação de CRM. Trata-se da definição de regras e de uma seqüência de atividades direcionadas ao cliente, que cria um fluxo de dados (*WorkFlow*) proporcionando uma automação nos processos e na distribuição das informações que serão estratégicas no atendimento ao cliente.
- **Data Warehouse (Armazém de Dados):** tem um papel bastante importante, pois trabalha diretamente sobre a base de dados, coletadas do meio interno ou externo. As informações encontradas criam o que se pode chamar de memória institucional, que serão importantes em decisões estratégicas. Por exemplo, um *data warehouse* ajuda os sistemas operacionais a fornecerem relatórios em tempo real e também criar uma plataforma na qual outros sistemas (como entrada de pedidos, gerenciamento de campanha, compra e cobrança) possam ser integrados [BROWN, 2001].
- **Data Mining (Garimpo de Dados):** Utiliza ferramentas automatizadas para extrair dados de um “armazém” e analisar padrões, tendências e relacionamentos. O objetivo é transformar uma grande quantidade de dados em informações úteis.

É importante esclarece que essas ferramentas não foram criadas com o surgimento de CRM, são utilizadas em sua implantação por possuírem muita afinidade com o mesmo.

Para entender melhor o que é cada tecnologia e sua contribuição para a implantação de CRM, pode-se fazer uma analogia do mesmo com as funções desempenhadas no corpo humano [BROWN, 2001]. A Web atua como os olhos, ouvido e boca do processo ao absorver e apresentar informações aos usuários e ao coletar respostas. O *data warehouse* funciona como o cérebro e o sistema nervoso central. Sua

função primeira é absorver as informações passadas e depois fornecer sugestões personalizadas. O *workflow*, que é o gerenciamento do fluxo de trabalho, funciona como os braços e pernas que dão sustentação ao *data warehouse* para executar seu trabalho.

A analogia com o corpo humano reforça que é notória a necessidade em integrar essas tecnologias, pois fazem parte do mesmo sistema. Para realçar a necessidade de integração e entender um pouco mais sobre cada uma, essas serão vistas como mais detalhes a seguir.

É importante observar que as tecnologias complementam-se, tendo melhor efeito quando utilizadas em conjunto. Existem no mercado hoje vários softwares comerciais que promovem essa integração em escalas maiores e menores. Sabe-se que de nada adiantará a organização investir nessas tecnologias sem não estiver preparada culturalmente para isto.

Acredita-se que a equipe deve ser constituída por pessoas que sejam compatíveis com a nova mentalidade. Deve haver readequação ou substituição de pessoal.

É importante na implantação integrada, identificar e analisar todos os processos considerados críticos, como entrada de pedidos, identificação de problemas e algumas atividades de provisão, assim como processos vinculados à negociação com os fornecedores. Cada processo deve ser testado e avaliado a credibilidade nos resultados e se os objetivos estão sendo alcançados. Primeiramente se ajustam os processos e depois os sistemas.

Constantemente pode-se fazer melhorias para ajustar cada um dos três sistemas, o processo de implantação é gradual, pode-se levar de 6 meses a 2 anos. Sempre depende da organização e sua realidade, mas geralmente pode-se já colher informações relevantes após os primeiros 5 meses. [BROWN, 2001].

2.3.4 Processo

Os processos, ordem e método de como atividades de marketing serão utilizadas, terão de ser constantemente avaliados para possibilitar constantes melhorias, como a diminuição de tempo, para executar uma atividade de marketing, por exemplo. Identificar quais são os processos não é um grande problema, difícil e convencer a empresa da importância dos mesmos e fazer com que sejam verdadeiramente utilizados.

2.3.5 Organização

Sabe-se que a maior parte do marketing das organizações baseiam-se na mídia, a transição para o marketing direto não é tarefa fácil, principalmente porque esse fundamenta-se nas necessidades de cada cliente. A estrutura organizacional necessita ajustar-se a essa nova realidade, e por isto, o comportamento organizacional deve ser constantemente inspecionado na implantação de CRM.

2.4 Uso estratégico das Informações sobre Clientes e Prospecção de novos Clientes

Segundo [BROWN, 2001], o uso estratégico das informações sobre os clientes é característico em empreendimentos inteligentes, pois saber o que o cliente quer e seu valor para a organização é imprescindível para um empreendimento de sucesso.

Informações variadas, das mais diversas fontes sobre o cliente, vão formando um bom banco de dados com informações consistentes e integrados. As fontes mais utilizadas são: Transações mais efetuadas (observar a frequência de compras e informações sobre o crédito), equipe de vendas, central de chamadas (*call centers*), promoções de vendas, dados de pesquisas; internet, quiosques, informações demográficas, escritórios de atendimento e companhias de database marketing.

O cliente é analisado sob vários aspectos, busca-se perceber: seu valor, tamanho relativo, importância para o mercado, sua participação em compras na organização, o

que ele gosta e não gosta o quanto compra da concorrência, e a estimativa de valorização futura (*live time value*). Essas informações são analisadas e vão moldando produtos e serviços mais compatíveis com a necessidade dos clientes, mais lucrativos para organização, também servem como subsídio para definir estratégias para buscar mais clientes em fuga e construir a fidelidade com o cliente.

A qualidade das informações extraídas do cliente esta diretamente relacionada ao tempo em que o mesmo é analisado, informações históricas sobre o comportamento do mesmo dão mais consistência ao planejamento, pois darão maior base para analisar o cliente em longo prazo, a idéia é ter em vista mais que simplesmente os gastos atuais, mas uma visão sobre a totalidade.

Em curtas palavras, uma visão estratégica das informações dos clientes por exemplo: é estimar que um homem recentemente divorciado queira montar uma nova casa, sendo um potencial cliente de uma loja de utensílios domésticos ou propiciar uma linha de crédito facilitado para país que tenham filhos completando 18 anos, seja para auxiliar na faculdade, ou na compra de um carro. Observando ciclo de vida natural do homem consegue-se definir alguns padrões de comportamento e estabelecer relações entre fases de sua vida e suas necessidades [BROWN, 2001].

Na busca de agilidade nas decisões, antecipar-se aos demais no mercado é de muita relevância, confirmando portanto, a grande importância nas informações no posicionamento estratégico das empresas.

2.5 A Busca pela Fidelidade do Cliente

A fidelidade do cliente normalmente é compreendida como algo positivo, pode ser atribuída em um relacionamento, entre pessoas (amizade, namorado...), empreendimentos (como cliente e fornecedor) ou simplesmente a um determinado produto (fiel a uma marca de carro, por exemplo). Os relacionamentos baseados em

fidelidade caracterizam-se basicamente em igualdade e cooperação mútua [BROWN, 2001].

Conceitos tradicionais de fidelidade não podem ser aplicados a “fidelidade do cliente” algumas literaturas tentam conceituá-lo como Stanley A. Brown, (2001)

“A fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização criando benefícios para o cliente, para que ele mantenha ou aumente suas compra junto a organização. A fidelidade do cliente é criada, quando ele se torna um defensor da organização, sem incentivo para tal.”

Nota-se que está sendo dada cada vez mais atenção a fidelização do cliente para aumentar os ganhos na empresa. A busca da fidelidade do cliente é composta por etapas, não é tarefa fácil e exige um trabalho contínuo sobre todos os clientes considerados importantes.

As estratégias de fidelização CRM devem proteger o cliente aos ataques da concorrência, funcionam como um escudo. As etapas na fidelização da Implantação de CRM gradativamente vão reforçando esse “escudo” na medida que vai crescendo a confiança do cliente.

Para que uma organização como um todo lute pela fidelização dos clientes, é importante que todos dentro dela compreendam o significado de fidelidade, que tenham modos de medi-la, saibam quantos clientes perdem por ano e quantos são mantidos. A busca pela fidelização, funciona como em um relacionamento entra um casal, deve existir uma evolução na relação como do namoro para o noivado e após o casamento.

2.5.1 O Namoro

É uma etapa de conhecimentos, ambos estudam-se, não existe um relacionamento de compromisso entre os dois, mas obviamente a conquista fica por parte da organização, para isto, é importante ser eficaz. Essa é a fase da aquisição do cliente, a fidelidade aqui, é basicamente a melhor oferta.

2.5.2 Noivado

É um relacionamento mais sério e sólido, existe uma vontade mútua em manter o relacionamento. A fidelidade não está mais sendo baseada somente no preço ou somente nas vantagens de produto, mas também na importância do relacionamento formado. Mas é relevante salientar, que nada garante que o cliente não deixará a organização.

2.5.3 O casamento

Relacionamento fica ainda mais sólido e duradouro, existe alto índice de intimidade entre as partes, o nível de satisfação também terá de ser alto. Nesta fase, a fidelidade forma-se concreta e real, e gradativamente os índices de confiança vão aumentando. Quando atingido o nível de casamento com o cliente, estes tornam-se defensores da organização divulgando-a e falando sempre bem.

Mas também como em um casamento pode existir crises, o ciúme, por exemplo, pode criar um efeito contrário.

2.6 Medidas Críticas para Guiar uma Estratégia de CRM

Alguns fatos são usados para medir o desempenho de uma estratégia de CRM, esses trabalham, indicando a direção a ser tomada. Destacam-se dois fatores como medida crítica, os fatores ligados à fidelidade, e duração do cliente [BROWN, 2001]. Ambos serão esclarecidos na sequência.

2.6.1 Fatores ligados à Fidelidade

Pode ser medida com diferentes interpretações nas suas etapas: na aquisição do cliente (namoro) as transações são quem determinam o grau de fidelidade, nessa as medidas de lucratividade são baseadas no produto; na fase da retenção do cliente (noivado) a fidelidade concentra-se nas relações, e o índice de lucratividade são os gastos pessoais dos clientes; já na fase considerada de Atendimento Estratégico ao cliente (casamento), as medidas de fidelidade estão relacionados ao grau de diálogo entre as partes, e as medidas de lucratividade baseiam-se na duração do relacionamento.

2.6.2 Fator duração do cliente

Algumas empresas basicamente preocupam-se na busca de novos clientes, no entanto é impossível ignorar a importância da duração dos atuais clientes com a organização. Existe uma relação entre custos, lucros e o tempo de manutenção do cliente, quanto maior o tempo de manutenção do cliente, menor serão os custos de venda, e maiores serão os lucros.

2.7 Da Fidelidade a Dependência do Cliente

Quando o relacionamento com o cliente atingir a maturidade do casamento, passa de relacionamento de fidelidade ao de dependência, a chamada fase do atendimento estratégico, é necessário criar uma base sólida para suportar a manutenção desta relação.

Segundo [BROWN, 2001] existem cinco preceitos que podem ser considerados a base de sustentação do atendimento estratégico: o Traçando o Perfil dos Clientes, Segmentação dos clientes em Agrupamentos Naturais; Pesquisa sobre a Indústria e as Preocupações do Cliente; Investimento em Tecnologia para oferecer soluções aos Clientes e Gerenciamento de Clientes por Meio de um Tratamento Consistente.

2.7.1 Traçando o Perfil dos Clientes

Uma organização que administra o atendimento estratégico ao cliente terá de reconhecer dentre os clientes os que são mais valiosos. As organizações já terão um perfil de cada cliente, alguns destacar-se-ão mostrando mais promissores, para esses é necessário incentivar a evolução do relacionamento levando em consideração a mútua dependência entre os dois. Pois os clientes encontram-se dependentes de um pacote de serviços que já estão habituados a utilizar, já a organização depende da permanência do cliente para efetuar seus negócios.

Uma organização que já está no estágio III (casamento, atendimento estratégico), por conta de seu posicionamento estratégico, terá de dar muita atenção aos conhecimentos adquiridos com os clientes, a base das informações serão detalhes extraídos do histórico de vendas, estabelecendo padrão de compras.

2.7.2 Segmentação dos clientes em Agrupamentos Naturais

Sabe-se que as empresas ao evoluírem para o estágio III, perceberão a necessidade da segmentação de sua carteira de clientes, criando serviços diferenciados para cada grupo. No topo dessa seleção estarão os clientes que contribuiram ainda mais. Serão encontrados clientes com muita lucratividade e estão muito bem financeiramente, são bem informados sobre as condições do mercado e estão prontos para formarem alianças estratégicas.

Os clientes candidatos, podem ser identificados e classificados quando analisados sob algumas condições: A vontade em se tornar um parceiro, tendência de gerar receitas crescentes para organização; potencial para o cliente representar uma parte significativa do negócio da organização; grau de importância do produto ou serviço da empresa para o cliente; lucro bruto alcançado com o cliente; seu potencial de lucratividade e nível de orientação e inovação.

2.7.3 Pesquisa sobre a Indústria e as Preocupações do Cliente

Deve existir um desejo de superação constante por parte das organizações no estágio III, pois essas não ficarão satisfeitas com a fidelidade do cliente, buscarão continuamente informações sobre seu relacionamento com ele, do relacionamento do cliente e o mercado, e o futuro deste mercado. Devem fazer com que a organização chegue no estágio de antecipar as necessidades dos clientes.

2.7.4 Investimento em Tecnologia para oferecer soluções aos Clientes

Não dá para pensar em gerenciar informações dos clientes se não houver investimento em tecnologia, como softwares de diagnósticos, automação de vendas e tecnologias de atendimento ao cliente. Mas tem de existir um dimensionamento compatível com a realidade da empresa, nada de exageros com os gastos.

“A tecnologia é fundamental, pois facilita sensivelmente as iniciativas CRM, mas ela por si não faz as mudanças culturais”.(OLIVEIRA, 2000)

“Um processo de CRM só será bem sucedido se a empresa quiser realmente aprender mais sobre seus clientes e investir tempo, esforço e dinheiro nisso. O patrocínio deve vir da alta administração” (OLIVEIRA, 2000)

2.7.5 Gerenciamento de Clientes por Meio de um Tratamento Consistente

As empresas que se encontram no estágio III, sabem da importância no gerenciamento estratégico de contas. As organizações usam informações reunidas com o tempo de convivência com seus clientes, e criam planos de ação individualizadas e específicas para cada segmento de contas ou de cliente.

No estágio III onde o foco é a seletividade de alguns clientes, a predileção deve ser orientada por alguns princípios, que serão facilitadores do processo gerencial estratégico de contas.

2.8 CRM e a Busca pelo Cliente

A busca não é simplesmente pelo cliente, mas sim, pelo cliente certo, aquele que uma vez conquistado trará maior lucro para organização. Nessa busca, as organizações deverão de ter um empreendimento totalmente voltado para o cliente, deverão calibrar suas ferramentas de busca com bons filtros.

Segundo [BROWN, 2001], nesse processo de busca, a evolução da organização pode ser dividida em três estágios, Estágio I – Amplos Segmentos de Clientes Identificados, Estágio II – Necessidade Comportamento e Valores de Clientes Esclarecidos e Estágio III – Intimidade Virtual com Indivíduos Alcançada.

2.8.1 Estágio I – Amplos Segmentos de Clientes Identificados

Existe uma ampliação no número de clientes focados, os mesmos serão segmentados por capacidade de consumo, e baseado em seus dados, um plano de marketing personalizado é traçado.

2.8.2 Estágio II – Necessidade Comportamento e Valores de Clientes Esclarecidos

Neste estágio, os clientes já estarão identificados, os bancos de dados alimentados e as estratégias de marketing definidas.

Rotinas estatísticas possibilitam um refinamento dos dados extraídos, o gerenciamento dessas informações pode tentar prever o comportamento do cliente, e estabelecer a melhor ação de marketing.

Será criado todo um ambiente para gerar novos negócios, o cliente será munido com informações certas que servirão como argumentos de incentivo para continuar investindo.

2.8.3 Estágio III – Intimidade Virtual com Indivíduos Alcançada

Este estágio vai além das orientações de negócios propiciadas no anterior, a internet possibilita um relacionamento virtual entre organização e clientes, essa intimidade proporciona à organização criar benefícios exclusivos e individualizados, baseados na atual condição do cliente.

2.9 Conclusões Finais

O objetivo deste capítulo foi o de fornecer um embasamento teórico importante ao entendimento dos próximos capítulos. Foi observado que existiu o real interesse em posicionar conceitualmente CRM dentro do ambiente administrativo e de marketing, destacando o mesmo como uma importante arma para empresas que procuram diferenciar-se das demais no que tange a relacionamento com seus clientes.

Sabe-se que quando se fala de CRM não se pode esperar uma solução única que atinja todas as organizações, não existe uma receita de bolo a ser sempre seguida para uma implantação com sucesso, necessita-se na verdade, além de muito conhecimento sobre a empresa e seu ambiente, de um bom entendimento sobre os demais conceitos que fazem parte das idéias CRM.

No próximo capítulo é proposta uma metodologia para implantação de CRM. Esse é particularizado ao perfil de uma empresa prestadora de serviços na área de informática e utiliza os conceitos aqui levantados como base teórica.

3. UMA METODOLOGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DE CRM

O CRM (*Customer Relationship Management*/Gerenciamento de Informações dos Clientes) está revolucionando o marketing tradicional, por sua postura agressiva focada ao cliente e toda sua metodologia aplicada às organizações. A implantação de CRM é um processo gradativo e estratégico. As mudanças na organização geralmente são profundas. Essas terão de se ajustar para conseguir o máximo lucro com o máximo de satisfação de seus clientes.

O objetivo principal do presente estudo foi propor uma metodologia de implantação de CRM. A metodologia a ser proposta, foi construída com bases em requisitos levantados no ambiente organizacional e originará definições de todos os serviços necessários para implantação de CRM.

CRM não possui uma metodologia geral para sua implantação, depende muito da organização e de sua realidade. Fatores como atividade desenvolvida, relação com seus clientes, mercado e fornecedores são variáveis inconstantes que praticamente impossibilitam a criação de uma solução universal. Em CRM, cada caso é um caso. Busca-se aqui desenvolver uma metodologia para implantação de CRM em uma empresa prestadora de serviços.

3.1 Caracterização de uma empresa prestadora de serviço de informática

O passo fundamental para a definição de uma metodologia de implantação de CRM em empresas prestadoras de serviços de informática, é de conhecer as

especificidades deste tipo de organização. Portanto, se faz necessário esclarecer alguns detalhes sobre determinados serviços técnicos feitos por uma empresa prestadora de serviços na área de informática.

A prestação de serviços na área de informática pode ser dividida em dois grandes grupos:

- **Os serviços de hardware:** que são realizados por técnicos na área que desenvolvem atividades ligados a parte física, seriam consertos ou pequenos reparos. Podem ser citados como exemplo o conserto de impressoras, monitores, nobreaks, estabilizadores e outros.
- **Os serviços de software,** que são realizados por técnicos ligados ao software, os quais dedicam-se ao estudo e ou desenvolvimento de programas, bem como fornecer suporte aos clientes que os operam. Podem ser citados como exemplo a instalação de uma servidor Linux ou Windows 2000, configuração de um sistema operacional, desenvolvimento de uma ferramenta de backup, eliminação de vírus e outros.

Essa classificação é bem resumida, mas suficiente para o estudo. Sabe-se que prestar serviço na área de informática pode ser bem mais amplo que os exemplos e as duas divisões propostas, mas esse tema foge do contexto do projeto proposto.

Independente do tipo de serviço prestado, as empresas terão a **Ordem de Serviço (OS)** como uma importante ferramenta de controle. Ela é o documento que permite realizar o controle do que entra e sai do conserto. Nesse documento, informações como identificação do cliente e seu equipamento são imprescindíveis assim como dos serviços prestados e eventuais peças trocadas, também se fazem relevante registrar o técnico que efetuou o conserto e o tempo dedicado ao mesmo.

Na prestação de serviços, de modo geral, o técnico sempre terá de passar segurança e confiança para o cliente, na área de informática não é diferente, na busca para ser a escolha dos clientes as empresas terão de mostrar suas qualidades.

Os problemas podem iniciar logo no processo de preenchimento da OS, por exemplo, se o cliente não for bem questionado sobre os problemas do equipamento podem faltar informações importantes para o técnico que realizar o futuro conserto. Outro ponto de falha é a falta de padronização no momento de registrar os problemas por parte do corpo técnico, informações incompletas, imprecisas e até ilegíveis favorecem falhas. Um terceiro e importante ponto, refere-se ao conteúdo desta OS, que muitas vezes nem mesmo é inserido no sistema.

As empresas com um perfil de assistência e suporte técnico são fortes candidatas a deixar de ganhar ou até mesmo perderem clientes por falta de informações sobre os mesmos. Isto pois o ritmo imposto sob um dia de atendimento técnico é muito intenso, o grande número de variáveis e a velocidade com que elas se manifestam, fazem qualquer controle informal falhar. Lacunas vão se abrindo sobre o histórico de atendimentos aos clientes e gradativamente o nível de informação passa ser falho ou insuficiente, podendo: gerar problemas imediatos como entregar equipamentos em voltagem errada, problemas futuros, ainda maiores como perda do controle das garantias, falha no sistema de cobrança, política de orçamentos, sem falar no que poderia ser melhorado no atendimento caso tivessem de posse das informações certas.

Em grande parte das empresas (de pequeno e médio porte que prestam serviços em informática) é raro encontrar projetos formais voltados aos clientes, como prega o CRM. Permitindo a identificação de seus clientes, maximização das vendas e serviços e ainda oferecendo bases para formar clientes fiéis. Estes conceitos e algumas sugestões serão discutidos a seguir, nesta metodologia.

3.2 Visão Geral da Metodologia Proposta

A metodologia proposta pretende definir uma série de atividades para a implantação de CRM em uma empresa prestadora de serviços na área de informática. Propõe-se aqui a organização destas atividades em duas fases de implantação distintas:

uma mais estratégica e outra operacional. A tabela 1 apresenta as fases e atividades que compõem a metodologia proposta.

Tabela 1 – Fases e Atividades da Metodologia da Proposta

Fase I: Implementação Estratégica	Formação da Equipe de Projeto e Implantação
	Análise da Corporação
	Construção do Plano de Relacionamento
	Definição de Estratégias de Busca de Novos Clientes
	Treinamento Interno – Acultramento
Fase II: Implementação Operacional	Projeto do CRM
	Manter o Foco
Fase III: Manutenção - Processo de Reavaliação	

É importante para o bom desenvolvimento das atividades de implantação de CRM que sejam apresentadas as possíveis etapas a serem desenvolvidas e a relação entre elas.

No processo de implantação de CRM, deve existir um acompanhamento formal das atividades desenvolvidas e a evolução das mesmas. Tudo que for definido, principalmente de nível estratégico deve ser registrado para posterior consulta. O processo de registro deve possuir uma linguagem clara e objetiva e principalmente ser bem identificado, possibilitando facilitar consultas futuras.

3.2.1 Fase I: Implementação Estratégica

Nesta fase, o objetivo é definir os rumos que serão tomados, o caminho que será escolhido e o ferramental a ser utilizado, também serão definidos os critérios gerais para filtrar e classificar os clientes estratégicos. Já nessa fase, será dado início ao processo de acultramento e formação da equipe que seguirá com o processo.

As atividades que compõem esta fase são:

- **Formação da Equipe de Projeto e Implantação do CRM:** Compreende a formação da equipe de técnicos responsável pela execução do projeto de implantação de CRM. Também tem por função provocar o comprometimento das lideranças.
- **Análise da Corporação:** Envolve o estudo da situação atual da empresa e o atual relacionamento dessa com seus clientes. Esse, busca analisar e conhecer seus objetivos de negócio, a infra-estrutura computacional disponível, a qualidade técnica dos funcionários, realizar uma profunda análise das necessidades de informação da corporação e ainda a identificação da real necessidade de implantação de CRM.
- **Construção do Plano de Relacionamento:** É a definição do modelo de relacionamento da organização com os clientes, nesta fase é definindo como o cliente será classificado, as suas necessidades e formas de tratamento.
- **Definição de Estratégias de Busca de Novos Clientes:** Nesta etapa serão definidos os caminhos utilizados para chegar até o cliente, e como os canais serão explorados.
- **Treinamento Interno –Aculturamento:** Nesta fase será criada uma consciência geral sobre o CRM, são apresentadas, propostas e objetivos, também será realizado treinamento a pessoas chave da estrutura. A partir desta fase se busca identificar os profissionais compatíveis com esta nova mentalidade, substituições de pessoal podem ser feitas.

3.2.2 Fase II: Implementação Operacional

A implementação operacional trata de questões mais diretas e palpáveis no processo de implantação. Nesta etapa deverão ser respondidas questões mais próximas do processo de execução, como discutir as ferramentas e técnicas principais que serão criadas no processo de implantação, definir regras para ordenar as buscas de

informações ou sugerir refinamento e ajustes ao projeto. Tais aspectos são descritos a seguir:

- **Projeto do CRM:** Nesta etapa são abstraídos do Plano de Relacionamento, descritos na FASE I, as tarefas computacionais possíveis para determinar e dimensionar os softwares que serão utilizados, e por consequência o melhor hardware.
- **Manter Foco no Cliente:** O objetivo desta etapa é levantar questões que certamente auxiliarão a organização a não desviar do foco principal, no processo de implantação de CRM, o cliente.

3.2.3 Fase III: Manutenção - Processo de Reavaliação

É muito importante para qualquer projeto de implantação que exista a preocupação com sua continuidade, na fase final desta metodologia o tema abordado é o processo de reavaliação, que busca valorizar a formalização e manutenção dos processos.

3.3 Implementação Estratégica

Objetivo desta fase é tomar resoluções com perfis estratégicos, ou seja, todas as medidas tomadas aqui surtirão efeito ao longo de todo o processo de implantação de CRM. Portanto, deve ser dada a devida importância a esta fase, pois definições estratégicas mal tomadas podem gerar estragos profundos de difícil resolução.

Como visto anteriormente, essa fase compreende a definição da equipe de projeto, o levantamento da situação atual da corporação, a construção do plano de relacionamento do cliente, o projeto de CRM e o treinamento interno dos membros da corporação.

3.3.1 Formação da Equipe de Projeto e Implantação do CRM

Como fase inicial à implantação de CRM é necessária a formação de um grupo de técnicos que formarão a equipe de projeto para implantação de CRM. É necessário combinar talentos bastante diversos, que raramente estão presentes em uma única pessoa, e sim, em uma equipe que trabalhe de forma coordenada e seja capaz de chegar a um resultado satisfatório.

Papéis típicos de uma equipe de projeto de CRM são os seguintes:

- **O Gerente de Projeto:** é o responsável pelo planejamento e controle do projeto, tanto nos aspectos maiores como nos detalhes. Tarefas típicas incluem elaboração de planos, condução de reuniões, relacionamento com as lideranças, gestão financeira e gestão pessoal. O gerente deve prever os possíveis riscos ao projeto e estar preparado para lidar com ocorrências inesperadas.
- **Especialista em marketing:** é a pessoa responsável pelas ações de marketing da organização. Este será encarregado diretamente das mudanças que CRM terá sobre o marketing da organização, principalmente o que tange ao novo papel do marketing de massa. O especialista em marketing além do conhecimento obrigatório na área, terá de ter afinidade com os novos conceitos relativos a CRM.
- **Especialista em administração:** é a pessoa responsável pelas minúcias administrativas e financeiras. Suas tarefas estão fortemente relacionadas ao Gerenciador do Projeto com um sentido mais operacional, entre outras, fará com que a tarefas e prazos sejam cumpridos e terá o controle de tudo que for relacionado a gastos financeiros. O especialista em administração será a interface entre o estratégico e o operacional, necessita ter um perfil dinâmico e de liderança.
- **Especialista em Informática:** este profissional dará o suporte técnico as questões computacionais. Suas tarefas são basicamente de fornecer informações rápidas e precisas no que diz respeito ao hardware e softwares

existentes e amparo técnico ao especialista em administração e gerente de projeto.

O primeiro papel desta equipe é a busca do comprometimento das lideranças da corporação. Para uma efetiva implantação de CRM é necessário que todos os níveis da organização estejam envolvidos no processo, não somente a equipe envolvida diretamente na implantação de CRM. Principalmente as frentes de liderança da corporação (diretores e gerentes) necessitam ser primeiramente conquistadas. Portanto, a equipe de projeto deve buscar o real comprometimento das lideranças com a causa CRM. As atividades envolvidas são:

- **Explicação de CRM para o grupo:** detalhar os conceitos de CRM e suas possíveis influências sobre o mercado, clientes e a empresa.
- **Avaliação Individual:** Os participantes do grupo devem ser desafiados a posicionarem-se sobre o seu papel dentro do contexto atual e projetarem-se a uma realidade com CRM.
- **Conquistar o Comprometimento do Grupo com a Causa CRM:** É extremamente importante o comprometimento de diretores e gerentes, pois além da óbvia influência de comando sobre a equipe, trazem muitas informações formais e informais que contribuirão para o processo de implantação. Desta forma, é a hora de pensar na possibilidade da substituição de alguma frente de liderança que já não se tenha como motivar. É importante motivar a equipe mostrando que a implantação de CRM será boa para empresa como um todo, que todos podem ganhar.

3.3.2 Análise da Corporação

Esta atividade envolve o estudo atual da corporação. Esse estudo visa analisar e conhecer o atual relacionamento da empresa com seus clientes, a infra-estrutura computacional disponível e a qualidade técnica dos funcionários.

3.3.2.1 Atual Relacionamento com os Clientes

Entende-se como ponto de partida essencial para o projeto de CRM o entendimento do relacionamento atual com os clientes, a identificação de suas limitações para subsidiar propostas de melhorias. Esse estudo permitirá justificar a implantação de CRM.

O ponto de partida dessa análise é a descrição detalhada da situação atual do relacionamento com o cliente. Essa descrição deve ser a mais completa possível, mas ao mesmo tempo clara e consistente. Para tal, sugere-se a utilização de técnicas formais, do tipo Diagrama de Fluxo de Dados.

O marketing utilizado nas organizações dificilmente é fruto de um projeto, raramente atacam com precisão um determinado nicho e nunca conseguem atender um cliente em individual com uma necessidade em particular. Tudo isso por que nada sabem sobre seus clientes. A partir da descrição anterior, é hora de refletir e olhar de forma crítica os números e ponderar sobre os resultados, ouvir atentamente o que diz o mercado, a equipe e o cliente, aí então provocar o grupo para responder algumas perguntas, como:

- Quanto se investe em marketing por mês? E por ano? Existe uma forma de saber quanto é investido por cliente?
- Qual ação de marketing que atrai determinados clientes?
- Sabe-se que quem mantém a empresa são os clientes. Mas quais são os principais clientes? E como eles estão sendo atendidos?
- E os clientes “dor de cabeça”, aqueles que além de ser um problema não são lucrativos, alguém sabe identificá-los?
- É necessário personalizar um produto, um atendimento, um serviço a um determinado cliente?
- Que tipos de informações históricas e estatísticas vem sendo guardadas sobre os clientes, o que pode ser utilizado? E como?

Essas questões devem ser respondidas e analisadas primeiramente pelo alto escalão, e só depois levadas a todo o grupo. A idéia é haver um preparo para criar um

choque inicial, onde as pessoas desconsertem-se ao se ver pecando em questões tão óbvias. É muito importante que o grupo queira realmente fazer parte da solução do problema. Baseado nesse estudo, é realizado o plano de relacionamento.

3.3.2.2 Infra-estrutura Computacional Disponível

Esta atividade envolve o desenvolvimento de um documento descrevendo a infra-estrutura computacional atual envolvida com o relacionamento com o cliente. É necessário levantar tanto os equipamentos quanto os softwares utilizados atualmente.

3.3.2.3 Qualidade Técnica dos Funcionários

A implantação de um CRM envolve certamente a necessidade de um corpo de funcionários que esteja capacitado com esta tecnologia. Esta atividade envolve o levantamento atual da qualidade técnica dos funcionários visando verificar se os mesmos têm condições técnicas para o CRM. Nessa fase, deve-se detectar a provável necessidade de treinamento técnico para alguns funcionários e a contratação de novos.

3.3.3 Construção do Plano de Relacionamento

Considera-se plano de relacionamento a construção de toda uma estrutura por parte da organização com o intuito de criar um ambiente personificado que promova facilidades e melhorias no processo de atendimento ao cliente.

O ponto chave para a implantação do CRM é a definição do Plano de Relacionamento, visando definir um esquema capaz de promover o melhor relacionamento entre cliente e organização. O objetivo desta etapa é definir este Plano de Relacionamento. Com certeza, essa é uma importante decisão estratégica, desta forma, necessita o envolvimento de toda cúpula da organização, recomenda-se o estabelecimento de uma estrutura básica que pode ser seguida e incrementada em reuniões com o grupo.

Um Plano de Relacionamento é uma especificação contendo a forma de segmentação dos clientes, a identificação das necessidades de cada um e a definição dos processos de atendimento. Esse é composto pelas seguintes atividades: segmentação dos clientes e definição do processo de atendimento.

Esta etapa servirá como base para o projeto do sistema computacional que dará apoio ao CRM (detalhado na fase II da metodologia). É a partir dos resultados desta etapa que será gerado os requisitos para:

- Definição das informações necessárias a serem armazenadas para cada cliente e para seus serviços.
- Definição dos serviços computacionais necessários para suportar o processo de atendimento ao cliente.

3.3.3.1 Segmentação dos Clientes

Para se construir um plano de relacionamento, primeiramente deve-se identificar os *clientes mais importantes para a empresa*, quais segmentos e quais clientes serão eleitos, já em ordem de importância. Definir os clientes estratégicos para a empresa significa utilizar a base de dados coletada para detectar os que mais trazem retorno. Desta forma, se faz necessário que o ferramental escolhido para auxiliar no processo de análise nos dados já esteja pronto para o funcionamento.

Crítérios para classificação do cliente

O processo de segmentação de clientes é classificatório, e para isto terão de existir critérios que operacionalizarão o mesmo. Nesta etapa, a relação cliente e retorno deve ser estabelecida. Os clientes devem ser classificados e o processo de atendimento montado sobre essa classificação. Alguns critérios relacionados são objetivos e matematicamente representados como no valor gasto por mês, por exemplo, já outros são subjetivos e necessitam maior análise de caso. Os critérios que serão levados em consideração para classificação dos clientes são:

- Tempo de permanência como cliente: a quanto tempo este cliente compra com a empresa;

- Valor médio gasto por mês;
- Frequência de gastos;
- Grau de complicações nas negociações: o cliente costuma fazer muitas exigências mostrando-se irredutível em suas posições.
- Grau de atrasos nos pagamentos;
- Perfil administrativo: quer avaliar o administrador quanto ao seu amadurecido sobre as boas relações cliente e fornecedor; O cliente quer ganhar sempre e em todos os pontos das negociações? Costuma agir com ética?
- Nível de relações informais com a empresa;
- Nível de relações informais com a concorrência;
- Grau de comprometimento com a organização;
- Percentual de uso dos produtos e serviços da organização com relação à concorrência;
- Grau de dependência com a organização: nível de envolvimento da empresa com os problemas computacionais dos clientes, a ponto de impossibilitar a entrada da concorrência ou a auto-suficiência da mesma;
- Sua classificação quanto à exigência sobre qualidade e preço: o grau de valorização dada a uma proposta de qualidade.

Os segmentos

No primeiro nível tem-se todos os clientes, e no segundo determina-se os segmentos como: Pessoa física, jurídica, profissionais liberais, autônomos, professores, estudantes, recém formados, funcionários públicos e outros. O cliente, em específico, vem em um terceiro nível, onde o grau de personalização é total.

O maior critério para segmentação de clientes é tentar classificá-los pela sua suposta dependência digital (relacionado a importância do computador para o indivíduo) que teoricamente possui relação direta com a valorização do serviço prestado.

A segmentação do mercado é relativamente simples, o mais complexo é a classificação dos mesmos em graus de importância para a empresa, pois sabe-se que isto pode variar de um caso para o outro. Para facilitar o processo seletivo, é listada abaixo a

relação de clientes já segmentados para análise, isto na tentativa de dar subsídios para uma possível classificação de preferências. A seguir serão analisadas algumas classes de clientes das empresas prestadoras de serviços de informática com respeito ao nível de importância destes clientes:

- **Organizações:** Sabe-se que de modo geral já possuem uma cultura mais amadurecida no que tange a relacionamento com seus fornecedores, o nível de automação é grande fazendo com que a dependência ao controle digital seja maior. Em especial, as empresas com maior necessidade em manter um fluxo contínuo produtivo, como: fábricas, metalúrgicas, frentes de caixa em supermercados e farmácias, agências de publicidade, produtoras (Áudio/Vídeo) e gráficas têm a tendência de melhor valorizar um trabalho e ou produto de qualidade. Esses são grandes consumidores de produtos e serviços, com um grande potencial em treinamento.
- **Profissionais liberais:** Pode-se observar que não possuem um alto grau de dependência digital, mas nem por isto deixam de ser clientes exigentes, são pessoas cultas e inteligentes e muitas delas são autodidatas em informática, adoram novidades tecnológicas, mas para seu trabalho não costumam esbanjar na configuração dos equipamentos, em especial, podem ser consumidores de portáteis (notebook) e pequenas redes.
- **Professores:** São clientes com um bom potencial de compras, pois ainda hoje existe um grande número de profissionais desta área necessitando de treinamento e equipamentos em informática.
- **Usuários domésticos:** O perfil geral dos usuários domésticos, em sua grande maioria, é de clientes sem dependências digitais. As atividades mais formais geralmente são trabalhos escolares e universitários, predomina o uso do computador para atividades recreativas. Por não ver seu computador como uma ferramenta de produção, o usuário doméstico é mais suscetível a encontrar soluções de não muita qualidade (não muito gasto) para seus problemas em informática.

3.3.3.2 Processo de Atendimento

Nesta etapa deverão ser descritos os processos que deverão ser utilizados para melhor atender o cliente. O objetivo é estabelecer regras que deverão sustentar um bom processo de atendimento.

A identificação do processo de atendimento servirá como requisito para a implementação de um sistema computacional. Esta etapa visa portanto definir claramente o processo de atendimento, facilitando assim a definição das ferramentas computacionais sugeridas nas próximas etapas.

É importante salientar que todo cliente merece ser bem tratado, mesmo os considerados problemáticos ou os não tão bons, não poderão nunca ser desprezados. Mas, obviamente, no processo de planejamento do atendimento não existe como prever quando o cliente terá problemas e se dois ou mais irão requisitar um serviço ao mesmo tempo.

Quando se pensa na criação de um processo para otimizar o atendimento, certamente fatores como qualidade nos serviços e agilidade no atendimento deverão ser observados. Portanto, o sistema computacional deverá prover mecanismos para controlar tais requisitos.

Para nortear o processo de atendimento ao cliente criou-se uma relação de sugestões que darão maior qualificação aos serviços prestados, estas se baseiam em qualidade nos serviços e agilidade no atendimento. Estas permitirão identificar os mecanismos que deverão ser implantados nos sistemas computacionais para garantir tais atributos ao processo de atendimento, são subscritas a seguir:

Cadastramento do Cliente

Trata-se da inserção no banco de dados de informações cadastrais de novos clientes, ou revisão dos já existentes. É muito importante manter um bom nível de qualidade aos dados selecionados, mas ao mesmo tempo deve-se evitar incomodar o cliente com longos questionários. O Sistema de CRM deve proporcionar a inserção do cliente na base de dados com um processo eficiente de revisão dos mesmos. O cliente cadastrado pode ser classificado e segmentado, podendo então receber um melhor atendimento.

Preenchimento da OS

É importante o preenchimento correto da OS, principalmente para obter informações precisas sobre o problema, ao realizar o conserto, tanto internamente (no balcão) ou em caso de atendimento externo (ao cliente). A mesma importância é dada para o preenchimento das OS pós-conserto, pois passam a ser informações pertinentes ao sistema financeiro da organização, sistema de garantias e estatísticos.

Facilitar a Qualidade do Serviço

A organização não pode ficar devendo respostas aos clientes, como: orçamento pendente, chamado técnico não atendido e outros. O cliente sempre merece um retorno, mesmo para dizer que no momento não poderá ser atendida. O Sistema de CRM deve proporcionar que o atendimento seja agendado e monitorado.

Algumas questões podem fazer a diferença no que tange a melhoria na qualidade do serviço prestado, desta forma, recomenda-se à criação de um CHECK LIST. Esse recurso faz pequenos detalhes ter uma diferença positiva no processo de atendimento.

Os produtos ou serviços recém vendidos devem ser monitorados. O Sistema de CRM deve monitorar o cliente estrategicamente escolhido, agendando visitas ou ligações para medir o grau de satisfação.

É claro que o sistema CRM não garantirá sozinho a agilidade dos serviços. É necessário ter uma estrutura compatível com seu número de clientes, como número de pessoal e meio de transporte.

Acompanhamento dos Serviços

O sistema CRM deve ser capaz de acompanhar a realização dos serviços, a fim de manter a agilidade dos mesmos. Para tal, o sistema deve prover mecanismos para:

- Manter e utilizar o histórico do cliente para possíveis consultas prevenindo-se de incompatibilidades ou preferências no atendimento, por exemplo;
- Certamente é importante para um bom processo de atendimento saber lidar com momentos de colisão de chamados urgentes, para isto, faz-se necessário que a empresa conheça seus clientes estratégicos e que saiba negociar quando não serão atendidos no momento. Para tal, podem ser implantados sistemas capazes de apontar os prazos de realização dos serviços na ocorrência destas situações;
- Permitir a geração de relatórios dos serviços realizados afim de que a gerência possa observar o desempenho no processo de atendimento, como índice de retrabalho, falhas na execução e outros;
- O cliente deve estar sempre seguro quanto a qualidade e agilidade do serviço prestado, deve-se tentar aproximar ao máximo o cliente do processo de resolução do problema em questão. Portanto, o sistema CRM deve prover mecanismos, como uma página na internet, para que o cliente possa acompanhar o serviço prestado em andamento e reproduzir extrato de pendências (contas em aberto);
- Deve ser acompanhado o tempo de permanência em conserto de determinados equipamentos, podendo conforme programado, avisar ao operador sobre situações pertinentes;
- Deve existir um acompanhamento em produtos em garantia, o Sistema de CRM deve monitorar os produtos e serviços em garantia administrando o tempo de conserto de forma estratégica.

Uso de Informações Estratégicas do Cliente

A reunião de informação do cliente (formando uma base de dados), como o histórico do consumo de produtos e serviços de um cliente pode render informações estratégicas para a organização. Pois com informações certas, pode-se prepara propostas comerciais com maior retorno para o cliente e a organização, detectar clientes com grande potencial, clientes em fuga e ainda apoiar o administrador na tomada de decisões pertinentes. O Sistema de CRM deve promover mecanismos que possibilitem a geração de tais informações estratégicas.

Comunicação Constate com o Cliente

Deve-se procurar manter uma comunicação constante com os clientes, principalmente aqueles considerados estratégicos, ao mesmo tempo em que isto é importante para a organização pode-se tornar inconveniente para o cliente, deve-se ter cuidado. O Sistema de CRM deve ser capaz de utilizar informações estratégicas, como aviso de renovação da cópia do antivírus, por exemplo, informando o cliente automaticamente por e-mail.

3.3.4 Definição de Estratégias de Busca de Novos Clientes

Nesta etapa objetiva-se descrever os caminhos a serem tomados para chegar até o cliente, para isto primeiramente é importante já ter definido quais clientes a empresa quer atingir e um certo conhecimento dos mesmos. O conhecimento da realidade do mercado também é importante para ajudar a dimensionar os esforços a chegar até esse. A estrutura base desta etapa consiste em: Política de Exploração e Canais a serem Utilizados

Política de Exploração

Uma estratégia que pode ser usada pela empresa é buscar clientes que valorizem mais a aptidão técnica do profissional, seria uma escolha por qualidade e não

quantidade. Esta política fará com que a organização reduza bastante sua área geográfica de atuação e seu número de clientes.

Canais que serão Utilizados

Baseado na Política de Exploração, os canais mais prováveis para uso serão o telemarketing, mala-direta, e-mail e principalmente o relacionamento direto com o cliente, ou seja, visitas. Outra possibilidade é um canal eletrônico, o e-canal, que é largamente utilizado pelas grandes corporações, mas no caso de empresas que trabalham no segmento proposto, a internet é utilizada mais como uma ferramenta informativa.

- **Visitas ao Cliente:** Promoção de visitas proporciona o máximo de contato direto com o cliente, é certamente a mais indicada, deve-se ter como alvo os principais clientes.
- **Telefone:** Também deve ser lembrado como um canal de contato direto com o cliente, pode ser utilizado para divulgação ou ainda como pós-venda.
- **Fax:** Trata-se de um canal de divulgação mais técnico e formal, pode ser utilizado para divulgar detalhes de uma promoção, proposta comercial e outros.
- **Ferramenta de Divulgação (e-mail):** Manter contato com o cliente e promover divulgação dos serviços e produtos da empresa.
- **Páginas Web/Internet:** Este canal em uma primeira instância servirá como um portal de informações personalizadas. O cliente poderá tirar um extrato de seus gastos pendentes com a empresa e acompanhar o andamento de seu chamado ou serviço.
- **Mini Cursos de Divulgação:** Trata-se de uma proposta que objetiva apresentar as tecnologias em software de conhecimento da organização, através de pequenos cursos. Ações como esta podem reforçar o respaldo do corpo técnico da organização e ainda fomentar vendas futuras. É importante para o sucesso deste, que o convite aos clientes seja de âmbito estratégico.
- **Testes em Equipamentos:** Esta proposta objetiva deixar em demonstração equipamentos que possam representar uma potencial solução tecnológica as necessidades do cliente. Desta forma, fomentando vendas futuras. Também para este caso é recomendado que a escolha dos clientes seja de âmbito estratégico e muito bem planejado.

- **Vínculo Informal:** facilidades e cortesias para aproximar as pessoas certas da organização. É importante despertar a atenção sob a empresa, de nada adiantará todos os esforços se o “poder de decisão” não for convencido.
- **Facilitar a Comercialização e Financiamento:** A organização deve criar mecanismos que facilitem o acesso a financiamentos com juros e prazos bem atraentes. Como o PROGER (Programa de Geração de Emprego e Renda), por exemplo, que facilita o financiamento com linhas de créditos para pequenas e micro empresas e profissionais liberais.

É importante que se utilize o ferramental correto na exploração dos canais, que exista uma preparação efetiva quando o caminho escolhido, por exemplo, for uma visita aos clientes, sem dúvidas que para tal terá de existir uma preparação antecipada.

3.3.5 Treinamento da Equipe

Esta etapa é a última dentro da fase de Implantação Estratégica desta metodologia, já deve existir um certo entrosamento do grupo que comanda esta implantação, o conhecimento estratégico deve ter proporcionado uma boa visão sobre as próximas etapas e finalmente pode-se definir uma estratégia de treinamento e motivação.

É importante fazer com que todos saibam dos objetivos do processo de implantação e que sejam bem dimensionadas suas metas, pois esforços fora de seu foco e metas frustradas desmotivam o grupo e geram ainda mais atrasos. O objetivo desta etapa é definir como será feito o treinamento para o grupo como um todo.

O processo de treinamento é importante para o sucesso da implantação de CRM e mais importante ainda para sua continuidade. Objetivo desta etapa é detalhar as reuniões com o grupo e o conteúdo do treinamento. Pode-se dividir o processo de treinamento em duas etapas: conceitual e de métodos e técnicas.

Fase de treinamento sobre conceitos

É muito importante para o grupo que CRM seja realmente absorvido, deve-se esclarecer e trabalhar com conceitos como:

- O que é CRM e o que não é CRM?
- Por que é necessário filtrar os clientes?
- Como proceder com os clientes considerados bons e os nada bons?
- A importância para organização implantar CRM?
- A importâncias das informações para o processo de Implantação de CRM.
- O que cada um ganha com a implantação de CRM?

Fase de treinamento de métodos e técnicas

Nesta etapa o treinamento deve-se adentrar a questões práticas ligadas ao que muda nas operações com a implantação de CRM. Serão treinamentos mais particularizados, feitos em determinados setores, serão abordadas questões específicas da área comercial, técnica e financeira como:

- Operação aos novos sistemas;
- Cuidados ao preencher documentos, como ordem de serviço, por exemplo;
- Eleger prioridades;
- Tratamento adequado aos clientes.

Na fase inicial de implantação, as reuniões poderão ser mais constantes, a sugestão é de três dias na semana, em horários mais adequados a organização. Posterior a esta etapa bastaria um dia na semana para promoção de debates e a manutenção do processo.

3.4 FASE II: Implementação Operacional

A fase anterior principalmente levanta os requisitos para a implantação de CRM em uma empresa prestadora de serviços de informática. O objetivo da fase II é projetar e implantar o CRM. Esta consiste portanto em definir ações ligados a prática, ou seja, com vínculo direto ao processo de implementação de CRM.

A implementação operacional dá uma margem de manobra maior para modificar e ajustar alguns processos em andamento ou até mesmo recriá-los. Mas obviamente sempre existirá o ônus do tempo, que não pode ser desperdiçado.

As atividades que contribuirão para implantação de CRM são: Projeto do Sistema CRM e Manter Foco no Cliente.

O objetivo desta etapa é projetar o Sistema CRM, ou seja, os equipamentos e softwares que serão utilizados para implantar e dar manutenção aos serviços ligados ao CRM. É importante que estas definições sejam calcadas sobre a análise realizada na etapa anterior. Sabendo principalmente da importância das questões administrativas para o desenvolvimento deste trabalho, procura-se formatá-lo em um sentido que proporcione um ponto de ligação entre as necessidades Administrativas e de Marketing e as soluções computacionais. Desta forma no decorrer deste trabalho questões Administrativas e de Marketing receberão sugestões de soluções computacionais, estas culminarão no desenvolvimento do projeto do Sistema CRM.

Sabe-se da existência de ferramentas prontas no mercado, já integradas oferecidas como uma solução em CRM, no entanto as mesmas dificilmente adaptam-se a todos os tipos de organização, desta forma a metodologia proposta recomenda o desenvolvimento de um conjunto de ferramentas que possam integrar as informações já disponíveis nos sistemas atuais e a inclusão de novos dados, melhorando assim a interação entre usuário e empresa. Para facilitar, a este conjunto de ferramentas será dado o nome de Sistema de CRM.

As sugestões (ferramentas) aqui propostas não podem ser consideradas solução definitiva e nem mesmo totalmente completas em CRM. Mas possuem certamente a essência necessária para o bom andamento desse sistema, diminuindo e muito o controle informal de dados importantíssimos para um posicionamento estratégico.

Para o funcionamento adequado do Sistema CRM, é sugerida a integração das bases de dados de programas possivelmente já instalados, com as contribuições

históricas retirados de notas fiscais, ordens de serviço, propostas etc. Dessa forma, as ferramentas citadas acima atuarão sobre um único banco de dados, mantendo todas as informações necessárias à operação do CRM.

3.4.1 Recomendações Gerais para o Projeto do Sistema CRM

O projeto do sistema CRM é uma atividade complexa, onde vários detalhes devem ser levados em consideração. A seguir, serão apresentadas algumas recomendações gerais ao projeto.

Cuidados ao projetar o banco de dados

É de extrema importância destinar o máximo de cuidado ao projetar os novos bancos de dados, deve-se prestar atenção em pontos como:

- Futura necessidade de integração;
- Construí-los sobre uma plataforma flexível e segura;
- Evitar duplicidade de informações e retrabalho;
- Compatibilidade com planilhas do Excel, Access e importação e exportação via Web.

Escolha da linguagem de programação e SGBD

Para a implantação da Ferramenta de Identificação e Segmentação de clientes é necessário adotar linguagens de programação e gerenciadores de base de dados que atendam certos requisitos. Dentre estes requisitos incluem-se principalmente o nível de compatibilidade dos mesmos com os diversos sistemas existentes no mercado. Outro requisito importante é a facilidade de uso, pois é necessário que exista agilidade no desenvolvimento do sistema. Dentre os sistemas mais utilizados, pode-se citar o Delphi e o SGBD Paradox, que são compatíveis com os diversos sistemas existentes no mercado programados em Clipper ou no próprio Delphi. Não se pode deixar de citar SGBD como MySQL ou FireBird que são indicados para aplicações voltadas a internet.

Fonte de Dados

Sabe-se que para viabilizar o funcionamento das ferramentas do Sistema de CRM é necessário uma boa base de dados, esses podem ser encontrados em OS, notas fiscais e proposta comerciais.

O sistema deverá possibilitar a inserção dessas informações manualmente, ou ainda, integrar a base de dados existente. Os dados armazenados nos sistemas já existentes podem ser utilizados pelo Sistema de CRM através das seguintes técnicas:

- **Consulta direta da Base de Dados:** Consulta direta a base de dados do sistema já existente.
- **Importação de Dados:** Criar funções (via código) que convertam a base de dados dos programas atuais e a importe para o Sistema de CRM.

Das duas possibilidades certamente a primeira é que apresenta maiores facilidades, tanto de implementação como operação, pois o processo de utilização da base é automático. Já a importação da base através da conversão para compatibiliza-lo é um processo mais trabalhoso em sua implementação. A utilização destas técnicas e o grau de dificuldade vão depender do nível de compatibilidade entre os sistemas.

Podem existir casos, onde o projeto do sistema pode deparar-se com uma impossibilidade técnica, não podendo compatibilizar o sistema atual da empresa com o Sistema de CRM, é necessário transferir os dados manualmente (redigitação), e se possível, tratar de modificar os programas incompatíveis (programa fonte) para tentar evitar retrabalhos futuros. Por exemplo, o programa atual não valoriza determinado dado, registrando-o simplesmente como um bloco de texto, isso impossibilita o novo sistema de estabelecer relações adequadas com essas tabelas.

3.4.2 Definição dos serviços computacionais ao processo de CRM

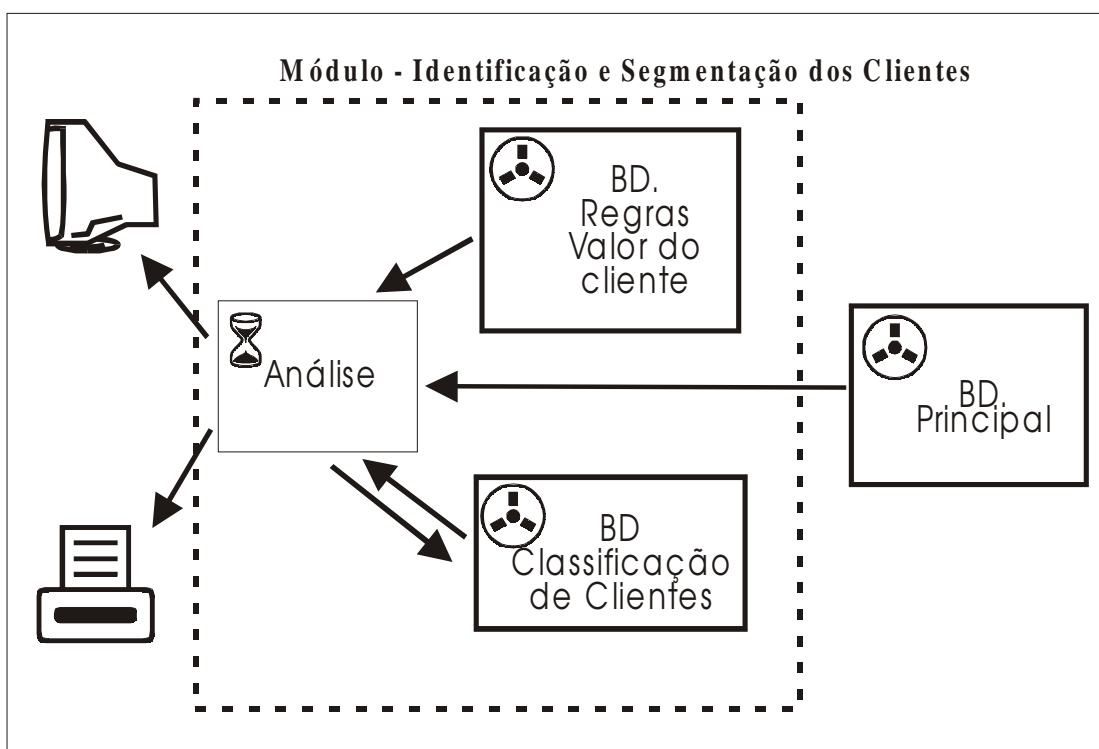
O Sistema CRM consistirá de um conjunto de ferramentas para suporte aos serviços computacionais dando apoio ao CRM. Este conjunto de serviços são:

- **Serviço de Identificação e Segmentação dos Clientes;**
- **Serviço de Apoio a Decisão;**
- **Serviço de Apoio ao Processo de Atendimento;**
- **Serviço de Divulgação.**

I) Descrição do serviço de apoio a Identificação e Segmentação dos Clientes

Quando a organização já possuir um bom histórico de seus clientes em sua base de dados, pode ser traçado um perfil de cada um e ser posto em evidencia um determinado segmento. O objetivo desta ferramenta é identificar o bom cliente, o mau cliente ou ainda aquele com grande potencial. Para isto se utiliza do BD Principal (programa já utilizado organização) , BD determinando regras para melhor filtrar clientes, e um BD com os clientes e sua classificação.

Quadro 1 – Captação de dados para seleção de Clientes



Fonte: Autor, Ferramenta Rational Rose Demo.

Esta Ferramenta de apoio a Identificação e Segmentação dos Clientes deve gerar relatórios como:

Clientes com maior volume de vendas: Utiliza como fonte dados financeiros para determinar o maior volume de vendas de produtos.

Clientes com maior volume de serviços: Utiliza como fonte dados financeiros e de ordens de serviços para determinar o maior volume de serviços prestados.

Clientes com maior rentabilidade na venda: Utiliza dados financeiros como valores de compra, vendas e despesas para determinar a maior rentabilidade na venda.

Cliente com maior rentabilidade no serviço: Utiliza dados financeiros e OS como valores de despesas e serviços efetuados, para determinar a maior rentabilidade no serviço prestado.

Clientes com maiores parcerias comerciais: Utiliza-se dados financeiros, ordem de serviços e ainda conceitos desenvolvidos nesta metodologia para determinar os clientes que são ou podem vir a ser bons parceiros comerciais, podendo classificar a relação comercial com o cliente de namoro, noivado ou casamento.

Histórico de consumo de produtos

Por montante em períodos: Utiliza dados-se financeiros para reproduzir um histórico do consumo dos clientes, na tentativa de criar um padrão de consumo sob determinado período.

Por produtos: Também utiliza dados financeiros para acompanhar o consumo de determinados produtos.

Histórico de consumo de serviços

Por montante em períodos: Utiliza-se dados financeiros e ordens de serviços para reproduzir um histórico do consumo de serviços pelos clientes, na tentativa de criar um padrão de consumo sob determinado período.

Por serviço: Também utiliza dados financeiros para acompanhar o consumo de determinados serviços.

Nível de problemas com clientes

Nível retrabalho: Utiliza-se dados em ordem de serviço para acompanhar o nível de retrabalho sobre determinados serviços.

Nível de falha na execução: Utiliza-se dados em ordem de serviço para indicar a existência no histórico do cliente, de falhas na execução de um serviço.

II) Descrição do Serviço de Apoio a Decisão

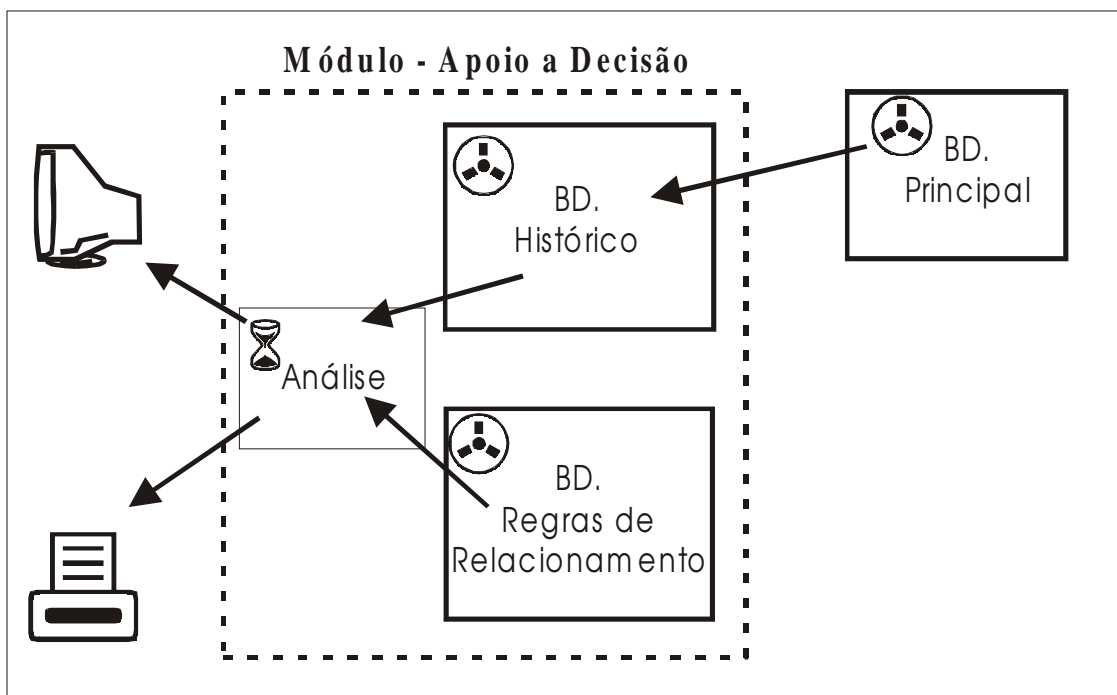
Cross-selling (Vendas Casadas) e Up-selling (Maiores Vendas) são fundamentais para aumentar o quanto o cliente gasta com a organização. Tratar as informações dos clientes de maneira estratégica é chave para encontrar um diferencial complementar na oferta original ao cliente e vender ainda mais. O objetivo desta etapa é demonstrar a utilização de dados e como transformá-los em informações estratégicas de apoio a decisão.

A base de um bom banco de dados é gerada de uma série de informações históricas, que vão indicando um padrão de comportamento dos clientes. Uma organização, recém na fase de implantação de CRM não possui um grande número de informações reunidas, mas é obvio que muitas delas podem ser retiradas dos dados triviais, como notas de venda, ordens de serviços e pedidos de orçamentos.

Uma ação conjunta do rastreamento e análise dos dados já elencados com os resultados de ferramentas de CRM certamente trará resultados positivos para uma administração estratégica, antecipando as necessidades do cliente e desenvolvendo um pacote de soluções que promovam uma relativa comodidade, gradativamente criará a dependência aos serviços da organização.

A transformação da BD de serviços em informações estratégicas é basicamente a montagem de um histórico de serviços e análise do mesmo com o auxílio de algumas regras de relacionamento.

Quadro 2 – Demonstra processo de uso do BD para análise



Fonte: Autor, Ferramenta Rational Rose Demo.

No esquema acima (Quadro 2) pode-se observar:

Base de Dados – Prepara uma base histórica de serviços e produtos por cliente;

Relacionamento – Ter uma base de dados indicando o relacionamento entre serviços, e produtos e serviços. Isto é feito através da criação de “pesos” que determinariam maior ou menor valia para determinado tipo de serviço e produtos

Análise – Fazer com que a base de dados armazenada seja analisada levando em consideração os relacionamentos criados e o grau de importância estratégica do que é consumido, e ainda a importância do cliente e a situação do mercado.

Observando algumas informações rapidamente, pode-se indicar futuras propostas de serviços ou produtos, como os exemplos:

- Na venda de um servidor ou expansão da rede, pode-se oferecer software antivírus compatível, sistema de backup de dados ou ainda nobreaks mais potentes.

- Oferecer serviço de segurança de rede, para um cliente que tenha instalado internet por banda larga (conexão permanente e mais rápida), juntamente, pode-se oferecer propostas de treinamento de nível básico para operadores do sistema, ou de nível mais avançado para o futuro administrador da rede.
- Oferecer um upgrade (melhoramento do equipamento) para os equipamentos, quando os clientes tendenciam a mudar de versão de seus programas. Por exemplo, passar do ambiente DOS para Windows. Isto é facilmente previsto em redes de farmácias que costumam utilizar os mesmos sistemas.

Várias outras definições estratégicas podem ser iniciadas no momento que haja informação, e que as mesmas, sejam de fácil acesso para o administrador.

Indicadores comerciais - Inteligência do Software: Utiliza-se dados financeiros, ordens de serviços, cliente, mercado e conceitos desenvolvidos nesta metodologia para tentar prever situações comerciais e adiantar-se às necessidades dos clientes. Além de uma base de dados histórica o sistema também terá de munir-se com um certo grau de inteligência, isso será promovido quando forem estabelecidas relações entre todos os produtos e todos os serviços e posteriormente entre produtos e serviços. Deve ser verificado também o grau em que isso ocorre. Essas relações “ensinarão” o Sistema de CRM a inferir sugestões automáticas ou requisitadas.

Recomenda-se também a criação de regras que determinem limites no estabelecimento de tais relacionamentos, também deve ser considerada a informação extraída de cliente e mercado.

Detectar Cliente em Fuga: Quando um cliente apresentar sintomas de estar desistindo da organização é imprescindível uma resposta o mais rápido possível. A empresa deve fazer uma auto-análise urgentemente e então desenvolver um pacote de soluções e vantagens, propondo-as a ele. É importante que a empresa fique atenta a seu cliente,

terá de ser paciente, pois o processo de reconquista é certamente mais demorado que a perda.

Por outro lado, é muito importante que a organização seja sensata ao negociar vantagens na reconquista do cliente, nunca esquecendo que ele terá de ser lucrativo. Salvo em situações estratégicas.

III) Descrição do Serviço de apoio ao Processo de Atendimento

O sistema CRM deve oferecer mecanismos para melhoria e manutenção do processo de atendimento ao cliente, o objetivo desta ferramenta é promover tais facilidades elevando principalmente a valorização dos detalhes no atendimento.

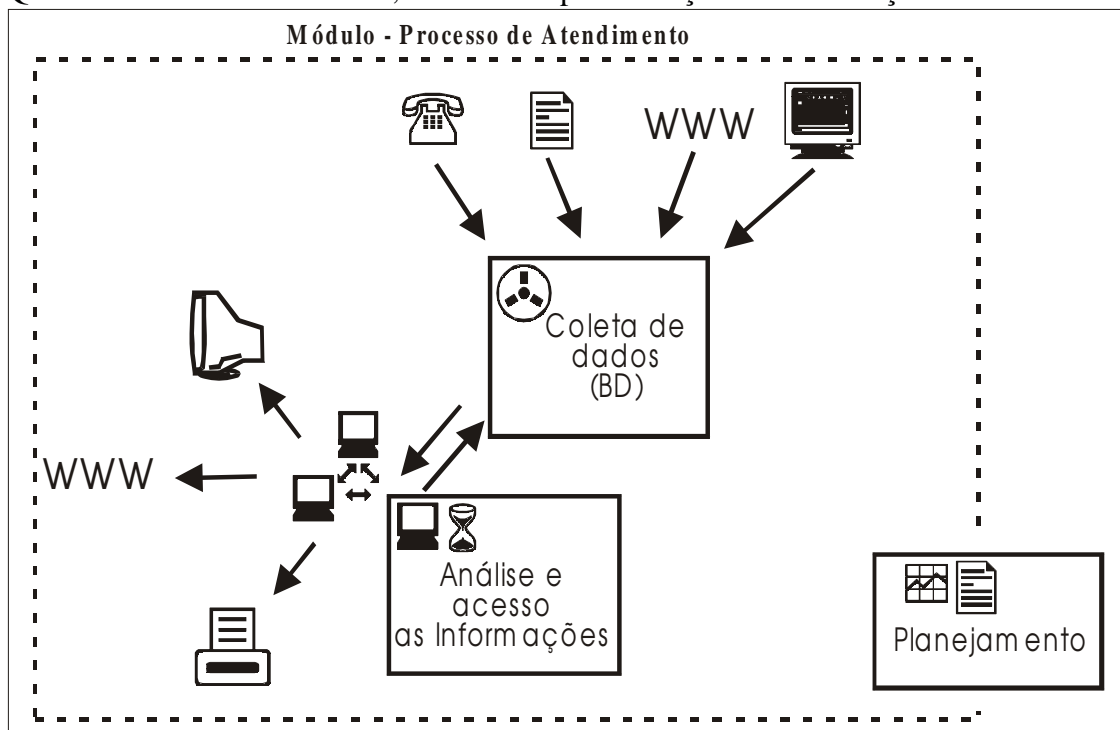
A base para o serviço que apoiarão o processo de atendimento ao cliente é a produção de um B.D com informações na quantidade e qualidade certa, para isso é necessário:

Planejamento – Planejar quais dados serão necessários evitando a redundância e processos complexos de preenchimento. Dentre as perguntas deve estar discriminação as que não podem ficar sem resposta.

Coleta de dados – Maneira com que os dados serão coletados e o tempo estimado para isso.

Acesso aos dados – O sistema deve facilitar o acesso às informações, o mesmo deve possibilitar a emissão de relatórios personalizados ou ainda que informações automáticas sejam emitidas.

Quadro 3 - Processo de coleta, análise e disponibilização das informações



Fonte: Autor

Verificação dos serviços com CHECK LIST : Algumas questões podem fazer a diferença no que tange a melhoria na qualidade do serviço prestado, desta forma recomenda-se a criação de um CHECK LIST para fazer de pequenos detalhes uma diferença positiva no processo de atendimento. O Sistema de CRM pode proporcionar a impressão deste CHECK LIST no verso da OS, para facilitar o acesso do técnico. Todo equipamento após manutenção deverá passar por um CHECK LIST onde será observado:

- Tensão correta do equipamento, para evitar sustos na instalação;
- Configuração de periféricos não presentes como teclado, mouse, impressora, scanner e outros. Os clientes devem ser entrevistados já no preenchimento da ordem de serviço sobre a presença destes dispositivos bem como das mídias para instalação dos mesmos;
- Atualização de Anti-Virus;

- Aparência externa do equipamento, deve ser feita uma limpeza após a manutenção;
- Devolução das peças trocadas é importante transparência ao tratar com o cliente;
- Cópia dos arquivos de configuração para facilitar uma manutenção no futuro;
- Telefonar para os clientes quando equipamento estiver pronto.

O sistema CRM deve ser capaz de implantar o CHECK LIST acima de maneira a orientar os técnicos durante a realização do serviço. Assim, o técnico deve proceder todas as etapas cabíveis para facilitar a realização de um serviço com qualidade.

Acompanhamento do serviço: Utiliza dados de ordens de serviços para acompanhar o tempo de permanência em conserto de determinados equipamentos podendo, conforme programado, avisar ao operador sobre situações pertinentes e permitir que tarefas sejam agendadas, como atendimento externo ou visitas aos clientes.

O Sistema de CRM deve prover mecanismos, como uma página na internet, para que o cliente também possa acompanhar o serviço prestado em andamento e reproduzir extrato de pendências (contas em aberto).

Controle de Chamados: Através do gerenciamento das informações dos clientes pode-se auxiliar a organização em caso da existência de várias chamadas simultâneas, em situações críticas de colisão de chamadas urgentes espera-se do Sistema de CRM que auxilie a organização na escolha da prioridade correta. O sistema também deve ser capaz de apontar os prazos de realização dos serviços, na ocorrência dessas situações mais subsídios facilitaram o agendamento de tarefas.

Sistemas de Garantia: Utiliza dados financeiros e OS para acompanhar o sistema de garantia de produtos e serviços. Para que o processo funcione de forma adequada o Sistema de CRM deve cuidar para que a OS seja preenchida de forma adequada, deve haver cuidados especiais com a identificação do equipamento e o serviço a ser executado, essas informações formam um histórico consultado no futuro. Detectada a

garantia, principalmente em caso de produtos, o sistema deve registrar a entrada desses e monitorar o tempo de conserto ou envio dos mesmos para o fabricante. Deve ser estabelecida prioridade compatível com representatividade estratégica do cliente para a organização.

Acompanhamento no Pós-venda: Utiliza dados financeiros para identificar produtos recém vendidos e promover um atendimento após a venda. O Sistema de CRM deve monitorar o cliente estrategicamente inserindo-o em seu sistema de agenda para medir seu grau de satisfação.

Personalizar o Atendimento: As informações dos clientes coletadas com o tempo devem produzir sugestões para personalizar e melhorar o processo de atendimento. O Sistema de CRM deve oferecer sugestões que possam ser impressas junto a OS do atendimento, como preferência a determinadas configurações em seu Sistema Operacional, melhor horários para realizar a entrega do equipamento e outros.

Cotações de Preços: Esta facilidade é inserida ao sistema primeiramente com intuito de promover todo o gerenciamento de tomada de preço por parte do cliente. Através do sistema serão geradas todas as propostas comerciais, dessa forma, cria-se um histórico das consultas a preços por parte dos clientes, servindo como base estatística futura.

A produção padronizada das propostas comerciais dará facilidade e agilidade ao processo operacional de confecção das mesmas. O operador poderá construir a proposta, utilizando uma base de dados vinculados ao estoque, terá acesso ao preço de venda da mercadoria com possibilidade de conceder algumas taxas de descontos. A proposta terá um modelo padrão com possibilidade de padronizar o que for necessário, após ser concluída e armazenada, poderá ser impressa e ou mandada por e-mail.

IV) Descrição do Serviço de Divulgação

Trata-se de uma ferramenta de relacionamento, que teoricamente manterá um vínculo (relação) com os clientes da organização procurando cativá-los com informações pertinentes a sua área de atuação ou assuntos que os são importantes.

Na prática é um sistema de e-mails programados, cujo objetivo é enviar periodicamente informativos sobre os produtos e serviços da empresa, juntamente com notícias direcionadas a um grupo com afinidade de assuntos. Por exemplo, uma base de dados com informações específicas sobre informática poderá ser repassada para o grupo que mais se identificam com esta matéria. O objetivo aqui é projetar o desenvolvimento desta ferramenta e, para melhor entender esse processo, esta etapa é dividida na seguinte estrutura:

A) Recomendações para o projeto

B) Alimentação de Dados

C) Criação das Tabelas e Diagramas em UML

A) Recomendações para o Projeto

Esta funcionalidade teoricamente não representa um grande desafio em termos de implementação (programação), mas no entanto, deve-se ter um extremo cuidado em sua composição evitando erros principalmente na busca das informações automáticas. Bem ajustado, o sistema poderá ser uma ótima ferramenta para atrair novos clientes e manter uma aproximação com os atuais. Sugere-se algumas recomendações para melhor projetar esta ferramenta.

- Esta funcionalidade não pode ser confundida com SPAM (envio abusivo de correio eletrônico não solicitado em grande quantidade), para isto, o mesmo deve conter informações que esclareçam o usuário sobre meios de cancelá-lo.
- O conteúdo terá de ser personalizado ao máximo, informações como nome da empresa e do responsável serão obrigatórios, os clientes devem perceber uma atenção especial.

- Este sistema poderá ser utilizado estrategicamente tanto na busca de novos clientes como para manter uma relação de proximidade constante com os atuais, podendo então ser estendido a um grande número deles.
- É importante que seja feito um controle de qualidade sobre o conteúdo divulgado, consultando e respeitado o feedback do cliente. Também faz-se necessário conferir a qualidade na composição estrutural do e-mail, haja visto que o mesmo é criado de forma automática, sendo assim, recomenda-se cadastrar e-mails de verificação para que o processo seja conferido na prática.

B) Alimentação de Dados

Como sabemos este sistema permite mandar periodicamente e-mails promocionais aliados a notícias pertinentes a área de afinidade do cliente. O grande desafio deste sistema é auto alimentar sua base de dados. De forma mais operacional, o que se propõe é a ligação do tema específico com fontes de tais informações. Basicamente seria como indicar a página <http://www.clubedohardware.com.br/noticias.html> para notícias pertinentes informática.

Quadro 4 - Exemplo código fonte em HTML

```
<FONT SIZE=2 FACE="Arial">[26-nov-02]: A Asus também lançou uma placa-
mãe usando o novo chipset da Intel, o 7205: P4G8X. A principal
novidade desse chipset é utilizar a arquitetura DDR Dual Channel, isto
é, usa um barramento de 128 bits em vez de 64 bits. Com isso, ela
dobra a taxa de transferência da memória. O único detalhe é que esse
chipset só aceita memórias até DDR266/PC2100. Assim, a taxa de
transferência pula de 2.100 MB/s para 4.200 MB/s. Ela tem quatro
soquetes DDR-DIMM, aceitando até 4 GB de memória. Ela tem ainda
barramento AGP Pro 8x, cinco slots PCI, seis portas USB 2.0, áudio on-
board opcional de seis canais (codec Realtek ALC650), rede on-board
opcional e entradas e saídas SPDIF (no modelo com áudio on-board). É
importante notar que as portas IDE do chip Intel E7205 ainda são ATA-
100. <a href="http://www.asus.com/mb/socket478/p4g8x/overview.htm"
target="_blank"><b>Veja Mais >></b></a></td></tr></table>
<table border=0 cellpadding=5><tr bgcolor="#B4B6C3"><td><font
face="Arial" size=2><b><font color=black>PCChips anuncia 2 novas
placas</b></td></tr> <tr><td>
```

Fonte: Clube do Hardware www.clubedohardware.com.br

Usando o exemplo acima, textos seriam abstraídos do arquivo noticias.html para isto basta encontrar uma seqüência de caracteres coincidentes que possam indicar o início e final de uma notícia, como no exemplo:

Nesse exemplo estudando a estrutura do texto, fora notado que o caractere “[“ mais seqüência de 9 caracteres (representam a data), e ainda o caractere “]” (do original [26-nov-02]) podem significar início do texto, desta maneira podendo ignorar tudo que o antecede. Da mesma forma pode-se estipular que o final da notícia deve ser representada pela primeira combinação dos caracteres “”. Isolando assim a parte do texto que é significativa e excluindo as formatações html (Hiper Text Markup Language que são códigos de programação para construção de páginas na internet) não necessárias. Uma vez selecionado esse bloco de texto o mesmo é inserido em uma tabela (arquivo) como um campo do tipo MEMO, campos também importantes serão a data da matéria e execução da consulta.

A alimentação automática pode ser considerada realmente um desafio, pois busca informações de páginas que não têm obrigação de manter um mesmo padrão ou até mesmo de manterem-se atualizadas. Dessa forma, faz-se óbvia a possibilidade de entrada de dados manualmente e a necessidade da conferência periódica dos resultados de buscas automáticas.

C) Criação das Tabelas e Diagramas em UML

Como a base do programa é a captação de informações para repasse, é importante pensar no formato destas e sugerir alguns assuntos. A seguir serão relacionadas sugestões de tabelas básicas necessárias para confecção do sistema:

Cientes: Relação de clientes da organização e possíveis clientes;

Parâmetros: Configuração de uso do programa;

Promoções: Ofertas e promoções;

E-mail: Informações sobre os e-mails já enviados;

Conteúdo: Define onde e como será a forma de buscar o conteúdo que alimentará a base de dados.

Sabe-se que tendência dentre os desenvolvedores de software é a redução do tempo de construção e custo do sistema. A modelagem de dados tem como grande atributo o Reuso, que certamente da agilidade na confecção e facilidade na manutenção. A linguagem *UML* (Unified Modeling Language / Linguagem de Modelagem

Unificada) é anotação (principalmente gráfica) utilizada por métodos para expressar projetos, são os chamados diagramas. O processo é a sugestão de quais passos a serem seguidos na elaboração de um projeto. [FOWLER,2000]

Diagrama de comportamento externo, que dão uma visão externa do sistema e dos objetivos que os atores externos tem do sistema. Diagrama de Casos de Uso

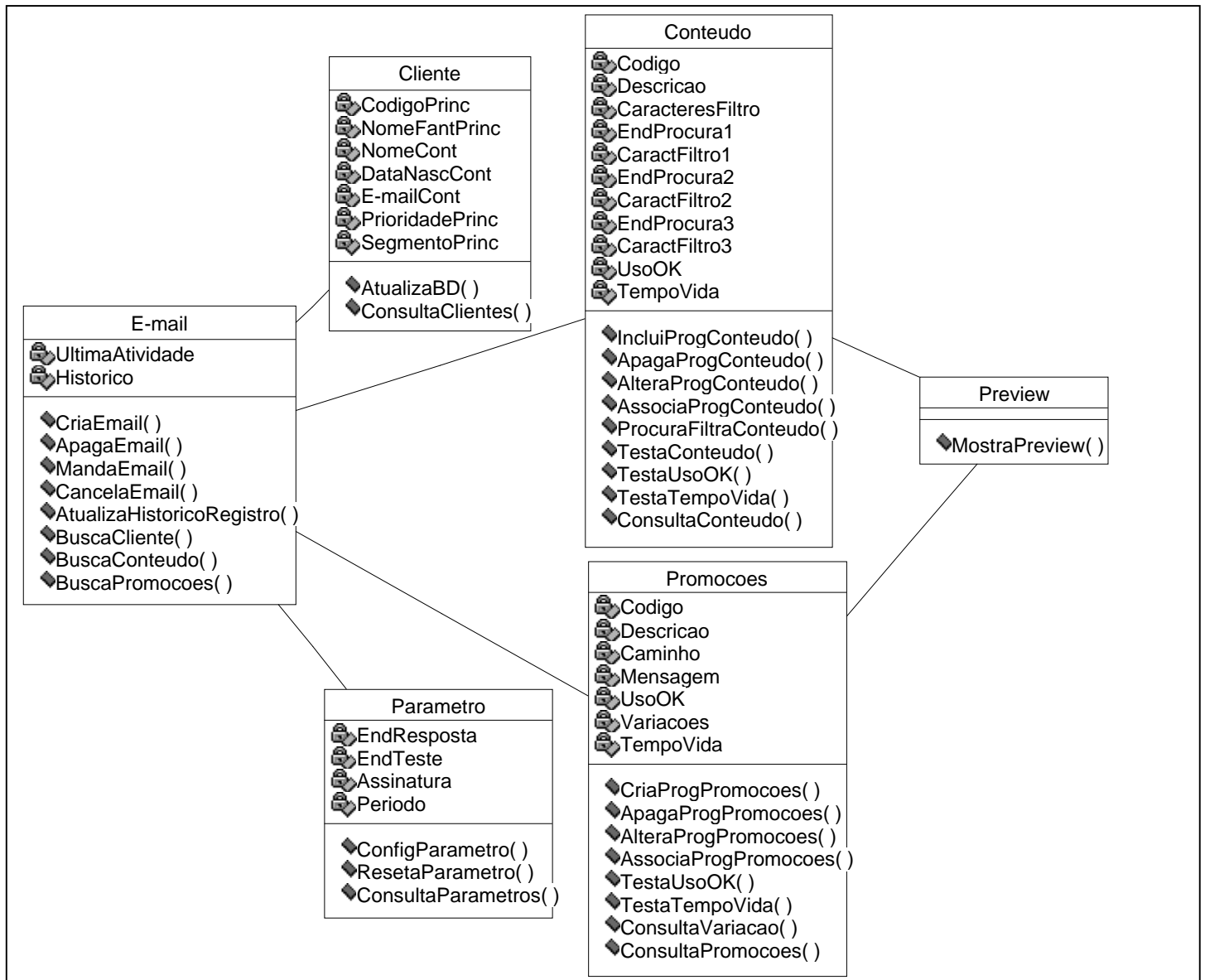
Diagramas estruturais que dão uma visão estática da estrutura de suporte do sistema, sobre a qual ele será construído. Diagrama de Classes e Diagrama de Pacotes

Diagramas de comportamento interno, que tratam dos processos que ocorrem entre as estruturas que compõem o sistema e dão uma visão da dinâmica interna do sistema. Diagrama de Seqüência de Evento , Diagrama de Colaboração e Diagrama de Estados

Diagramas de implementação que descrevem como estas estruturas são implementadas em software e hardware. Diagrama de Componentes e Diagrama de Distribuição.

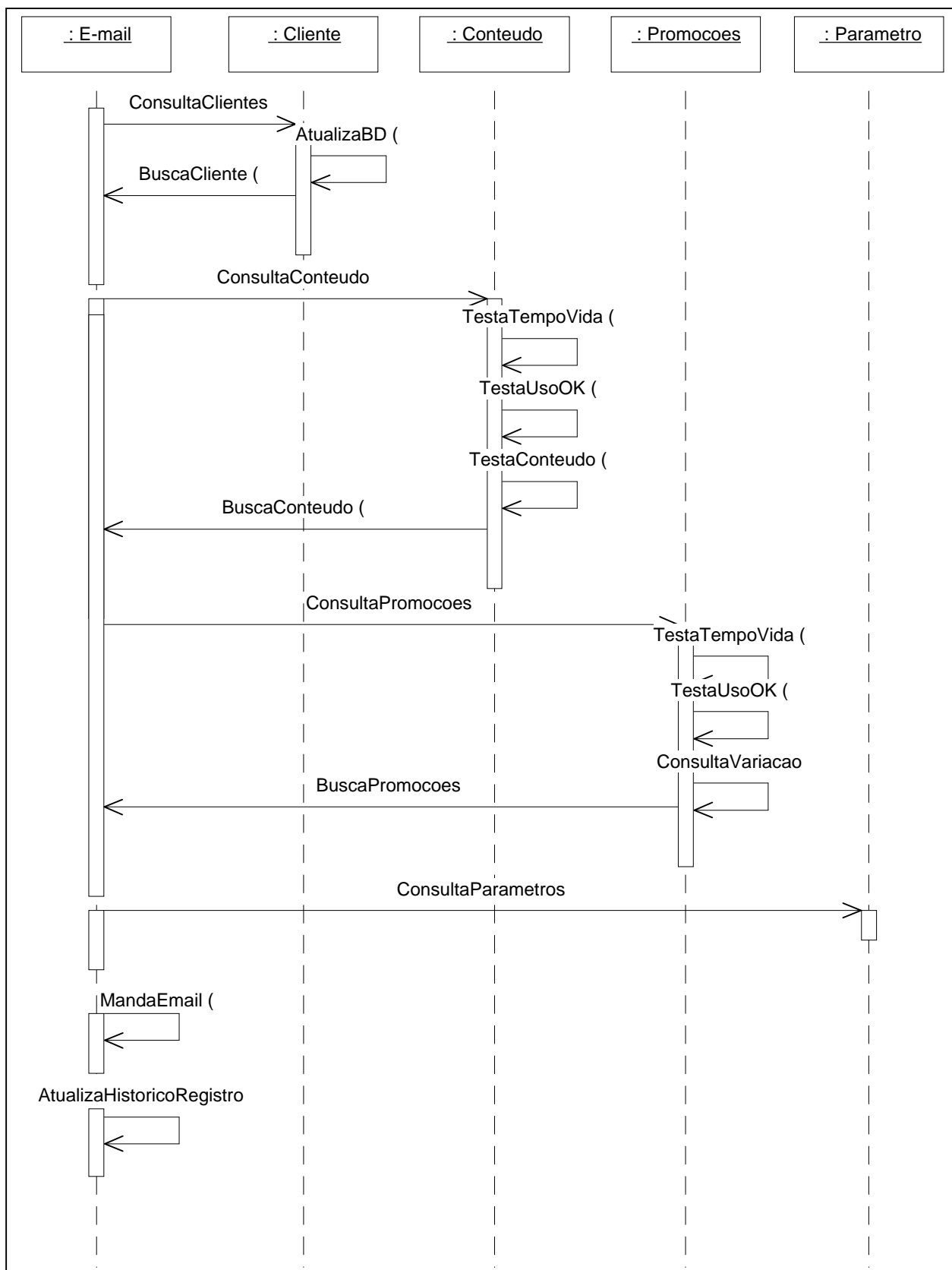
Este módulo do trabalho será representado pelos diagramas de Classe e Seqüência como pode-se observar adiante.

Quadro 5 - Diagrama de Classe



Fonte: Autor, Ferramenta Rational Rose 4.0.3 Demo.

Quadro 6 - Diagramas de Seqüência



Fonte: Autor, Ferramenta Rational Rose 4.0.3 Demo

3.4.3 Definições de Informações Relevantes

No processo de construção de um Banco de Dados o planejamento certamente é uma etapa importante, a definição das informações relevantes filtram dados inúteis e valorizar aqueles que podem ser importantes. Desta forma esta seção busca definir e caracterizar informações que comporão a base de dados dos serviços computacionais sugeridos.

Para se ter uma melhor visão sobre a origem das informações requisitadas propõem-se à divisão da base de dados em 3 grandes grupos, eles são:

Registro de Informações sobre os Clientes

Registro de Informações sobre os Produtos

Registro de Informações sobre os Serviços

Registro de Informações sobre os Clientes

Para registrar informações relevantes aos clientes, pode-se eleger basicamente duas tabelas além da principal, as informações sobre o responsável pela organização e o contato, que geralmente faz o papel de interlocutor.

As informações contidas nestas tabelas são basicamente para fins de registro e não de manipulação, ou seja, ao se relacionar com outras basicamente seu papel é de fonte de consulta. No entanto o campo *Prioridade* dentro da tabela principal, por tratar-se de um indicador mantém constante relacionamento com outras tabelas sendo consultada e ou alterada.

Geralmente estes dados já estão de posse da organização, documentados em impressos ou em meios magnéticos.

Tabela 2 - Registro de Informações sobre os Clientes

Identificação Principal Clientes			Responsáveis			Contatos		
Descrição	Tam.	Tipo	Descrição	Tam.	Tipo	Descrição	Tam.	Tipo
Código:	08	N	Nome:	30	A	Nome:	30	A
Segmento:	12	A	Cargo:	20	A	Cargo:	20	A
Prioridade:	02	N	CPF:	14	A	CPF:	14	A
Nome Fantasia:	30	A	Fone:	13	A	Fone:	13	A
Razão Social:	35	A	Fax:	13	A	Fax:	13	A
CNPJ:	18	A	Celular:	13	A	Celular:	13	A
Insc. Estadual:	11	A	Data Nasci.:	10	D	Data Nasci.:	10	D
Fone:	13	A	Endereço:	35	A	Endereço:	35	A
Fax:	13	A	CEP:	10	A	CEP:	10	A
Celular:	13	A	Caixa Postal:	03	A	Caixa Postal:	03	A
E-mail:	30	A	Cidade:	25	A	Cidade:	25	A
Home Page:	30	A	UF:	02	A	UF:	02	A
Endereço:	35	A	E-mail:	30	A	E-mail:	30	A
Número:	04	A	Home Page:	30	A	Home Page:	30	A
Complemento:	10	A						
CEP:	10	A						
Caixa Postal:	03	A						
Cidade:	25	A						
UF:	02	A						

Registro de Informações sobre os Produtos

Para o grupo de informações registradas sobre os produtos além da tabela *Principal* anexou-se também a tabela *Fornecedor*. Estas duas tabelas servem como registro e principalmente base de consulta, destaca-se a tabela principal de produtos por

possuir campos de controle como Quantidade, Val.Custo, Val.Venda e Ponto de Pedido que proporcionam um forte relacionamento com as demais tabelas.

Tabela 3 - Registro de Informações sobre os Produtos

Identificação Principal Produtos			Fornecedor		
Descrição	Tam.	Tipo	Descrição	Tam.	Tipo
Código:	08	N	Código:	08	N
Descrição:	25	A	Segmento:	12	A
Quantidade:	03	N	Nome Fantasia:	30	A
Val.Custo:	10	N	Razão Social:	35	A
Val.Venda:	10	N	CNPJ:	18	A
Ponto de Pedido:	03	N	Insc. Estadual:	11	A
			Fone:	13	A
			Fax:	13	A
			Celular:	13	A
			E-mail:	35	A
			Home Page:	30	A
			Endereço:	30	A
			Número:	04	A
			Complemento:	10	A
			CEP:	10	A
			Caixa Postal:	03	A
			Cidade:	25	A
			UF:	02	A

Registro de Informações sobre os Serviços

Ao grupo relacionado a serviços além da tabela principal sobre os mesmos pode-se incluir o Atendimento, que se refere a informações de registro e controle como número de horas trabalhadas no atendimento e anotações pertinentes, a tabela Técnico

ou Fornecedor também incluída neste grupo possui basicamente informações de registro sobre quem executou o serviço.

Tabela 4 - Registro de Informações sobre os Serviços

Identificação Principal			Atendimento			Técnico/Fornecedor		
Descrição	Tam.	Tipo	Descrição	Tam.	Tipo	Descrição	Tam.	Tipo
Código:	08	N	Código:	08	N	Nome:	30	A
Descrição:	25	A	Cód.Cliente:	08	N	Cargo:	20	A
Valor Hora:	10	N	Cód.Serviço:	08	N	Data Nasci.:	10	D
			Cód.Técnico:	08	N	CPF:	14	A
			No.Horas:	10	N	Fone:	13	A
			Anotações:	-	M	Celular:	13	A
						E-mail:	30	A
						Home Page:	30	A
						Endereço:	35	A
						CEP:	10	A
						Caixa Postal:	03	A
						Cidade:	25	A
						UF:	02	A
						Comissão(%):	03	N

3.5 Manter Foco no Cliente

A integração de bases de dados e o cruzamento dos mesmos demonstram que este conjunto de ferramentas apesar de suas limitações, apresenta traços de conceitos como Data Warehouse e Data Mining. Desta forma, conclui-se que o mesmo pode ser uma ferramenta satisfatória, pois cumpre com suas tarefas de Identificação, Segmentação e Classificação do cliente. No entanto não é prudente depositar toda a responsabilidade do sucesso da implantação de CRM nas tecnologias de software e hardware. Foi observado que no mercado norte americano muitas empresas gastaram

milhões buscando implantar CRM investindo maciçamente em hardware e software e esquecendo o principal, o cliente [BROWN, 2001].

O objetivo desta etapa é levantar questões que certamente auxiliarão a organização a não desviar do foco principal do processo de implantação de CRM. Para o cliente não ser esquecido e pela qualidade das informações coletadas, algumas questões devem ser observadas:

Busca por Informações;

Manter comunicação constante com os clientes;

Personalizar o atendimento;

Busca da Fidelidade do Cliente;

Beneficiar o cliente.

3.5.1.1 Busca por Informações

A formação de um bom banco de dados é indispensável para continuar o processo de implantação. Objetiva-se encontrar os melhores clientes, rastreando estas informações é possível identificar quem mais compra na organização, quem são os clientes mais lucrativos, encontrar um bom cliente adormecido ou ainda identificar pistas de um cliente em fuga.

Também devem ser coletadas informações fora da organização, por terem claras e importantes relações ao processo. Pode-se utilizar: pesquisas encomendadas, enquete na internet, *call centers* e outros. As informações podem ser de clientes atuais, potenciais futuros ou ainda da concorrência.

Teoricamente bem amparado com informações de qualidade o Sistema de CRM deve se encarregar de repassar informações suficientes para dar início a uma fase mais concreta a seu projeto de implantação.

3.5.1.2 Manter comunicação constante com os clientes

Devem ser definidas as melhores formas de interação com os clientes, são escolhidas as que proporcionam informações mais úteis para fortalecer a relação com ele. Todo contato deve ser feito de uma forma contínua a partir do último. Deve ser feito com objetivo de conhecer melhor o cliente. Deve ser feito com objetividade utilizando a mídia preferida por ele.

3.5.1.3 Personalizar o atendimento

A personalização no atendimento ao cliente deve ser significativa para esse. A personalização envolve produto, preço, comunicação, forma de distribuição e forma de pagamento. Não se deve radicalizar, pois algumas mensagens ou ofertas exclusivas podem não ser necessárias. É bastante recomendado criar uma personalização em massa, onde é disponibilizado um produto básico cercado de opções, permite que a empresa configure suas ofertas digitalmente, produzindo inúmeras variações do mesmo produto. Oferecendo soluções a vários clientes, sendo esse diferentes.

3.5.1.4 Busca da Fidelidade do Cliente

É fato que o grande objetivo da organização é obter a fidelidade ou talvez a dependência futura de seus clientes. É claro que este estágio pode ser alcançado através do amadurecimento das relações. Segundo [BROWN, 2001] os clientes devem ser observados e classificados, em três possíveis graus de relacionamento o namoro, noivado e o casamento. O objetivo desta etapa é buscar definir passos para buscar a fidelidade do cliente, amadurecer relações entre cliente e empresa.

Difícilmente neste estágio de implantação existirão relacionamentos maduros, classificados como casamento, o mais visto será o namoro e talvez o noivado. Mas é importante, para a sintonia de um relacionamento, identificar o grau de fidelidade dos

clientes. Saber de quem eles compram e porque não o fazem sempre com a empresa, é a primeira etapa para buscar uma maior aproximação. Acompanhar através das ferramentas CRM, o número de orçamento, com o efetivo número de compras, por exemplo. É importante que se estabeleça um diálogo com ele, deve-se manter o profissionalismo e abordá-los com propostas que reforcem os pontos fracos detectados. Mas também, deve ser observada nas entrelinhas, a existência de motivos pessoais ou qualquer outro que desabonem o cliente como uma boa parceria comercial.

Passos para Conquistar a Fidelidade do Cliente

- **Competência e seriedade:** a empresa precisa de ter uma estrutura sólida e não somente ser competente, mas demonstrar isto. A empresa deverá ser correta em suas normas, mas ser solidária com o cliente quando o mesmo necessitar;
- **Ter uma verdadeira equipe:** não basta somente ser competente, a empresa precisa de ter representantes que deverão “vestir a camiseta” e dedicar-se à causa;
- **Sério controle na entrada dos dados:** Deve-se ter cuidado com a burocracia, pois pode travar um sistema, mas se não houver um controle formal e competente CRM não terá sucesso. A qualidade nas informações é fundamental;
- **Monitoramento do cliente:** Monitorar os passos do cliente, através do cruzamento de dados, a empresa pode ficar atenta aos movimentos dele. As pastas de clientes devem ser estudadas, os mesmos devem ser segmentados pois a identificação do cliente é importante para que seja dado ao mesmo um tratamento compatível;
- **Atendimento diferenciado:** Os clientes, aos quais se busca fidelidade, certamente terão um tratamento diferenciado. Como dedicar-lhe um atendimento mais rápido;
- **Ouvir os clientes:** A empresa deve ouvir sempre seus clientes, pois críticas construtivas são melhores que elogios sem

fundamentos. O objetivo explícito é melhorar sempre, e o implícito é fazer com que o cliente note isto.

3.5.1.5 Beneficiar o cliente

Não tem sentido toda esta diferenciação no atendimento, se o cliente não se sentir beneficiado, deve-se oferecer-lhe acesso a informações da melhor qualidade, facilidades de compra e de comunicação com a organização, economia de tempo e de dinheiro, e a eliminação da solicitação de dados redundantes. A idéia é facilitar o máximo seu negócio com a empresa. É importante que o cliente tenha percebido que houve valor no fornecimento das informações e que vale a pena continuar investindo na relação, fornecendo ainda mais dados.

3.5.2 Fase III: Manutenção - Processo de Reavaliação

O projeto de CRM em uma organização certamente não sobreviverá a uma estrutura informal, com muita sorte passará do processo de implantação. A falta de um registro formal de processos e controles fatalmente levarão a empresa a falhar com seus clientes e por em cheque a cultura defendida por CRM.

Deve existir um controle rigoroso e detalhado sobre todos os processos criados, ligados direta ou indiretamente com CRM.

O comportamento organizacional, todos os processos, ferramentas e o relacionamento com os clientes devem sempre estar sob constante observação. Mudanças de mercado, transferência de um diretor ou a contratação de um gerente são exemplos de situações que podem desestruturar todo um trabalho anterior.

Desta forma, é de suma importância a existência de um processo de avaliação, e que o mesmo seja eficaz e ágil.

3.6 Considerações finais

Este capítulo propõe uma metodologia de implantação de um sistema CRM para uma empresa prestadora de serviço na área de informática e o desenvolvimento desta metodologia é o objetivo principal do presente estudo. É importante salientar que a escolha de um foco em específico é motivado por particularidades do CRM, por predominar questões ligadas aos relacionamentos, o projeto sempre respeitará a individualidade de cada caso, desta forma a metodologia a ser implantado deve ser moldada ao segmento escolhido e não a todo tipo de empresa.

Na composição dessa metodologia procurou-se, primeiramente uma identificação sobre o tipo de empresa, na qual a mesma fora projetada. A estrutura principal dessa metodologia foi dividida em duas partes: uma chamada de Implementação Estratégica, tratando de assuntos com uma abrangência em toda organização e outra Implementação Operacional, onde o objetivo está mais ligado a execução de ferramentas e métodos na prática com efeitos localizados.

Em virtude da complexidade operacional, não foi o propósito do presente trabalho desenvolver de fato ferramentas para suprir as necessidades de gerenciamento de CRM, foram propostos aqui os formatos para possibilitar a composição das mesmas em uma oportunidade futura. Por outro lado, essa metodologia é montada sobre passos sistemáticos claros, com um bom encadeamento lógico, isto certamente facilitará o processo de implantação. Também é destaque a boa adaptação das idéias e conceitos gerais de CRM ao segmento proposto e a preocupação em apoiar as ações computacionais a questões administrativas e de marketing na tentativa de criar uma metodologia não somente eficiente, mas eficaz.

Esta metodologia será posta em prova no próximo capítulo, a *Aplicação da Metodologia*, onde a mesma é confrontada com a realidade empresarial e terá todo seu processo de implantação descrito.

4. ESTUDO DE CASO

A fim de ilustrar a Metodologia para Implantação de CRM, é apresentado neste capítulo o exemplo de uso da metodologia a partir de um estudo de caso.

A Hipernet Computadores será adotada como empresa prestadora de serviços em informática, alvo para este estudo de caso. Essa empresa foi criada em Novembro de 1998 com o intuito de atender algumas organizações, hoje, o número de clientes é bem maior e o leque de atividades na área de informática também. A empresa é constituída por uma equipe de dez profissionais, que se dividem da seguinte forma: três pessoas para atender área comercial e vendas, uma pessoa na área financeira, três profissionais para assistência técnica e suporte, e três instrutores para suprir o treinamento.

A Hipernet Computadores é uma empresa que atua de diversas formas na área de informática. Seus clientes, tanto nas vendas de equipamentos, como no conserto dos mesmos, podem ser usuários domésticos ou até mesmo grandes corporações. Já na área de treinamento, observa-se que maciçamente o público jovem estudantil é atendido, e esses geralmente procuram cursos básicos.

A empresa atua basicamente na cidade de Santa Rosa, região que possui pouco mais que 60 mil habitantes. Essa cidade tem aproximadamente doze empresas que vendem equipamentos em informática e prestação de serviços. Já na área de treinamento, existem oito que basicamente enfocam os cursos básicos.

A Hipernet Computadores está longe de ter seu mercado segmentado, tem idéia sobre quem são seus maiores clientes, mas pouco sabe sobre seus gastos. Essa nunca foi submetida a qualquer campanha do tipo “mudar uma mentalidade”. Observa-se como ponto positivo à colaboração da cúpula e o espírito de equipe do grupo.

As seções que seguem correspondem aos passos da metodologia proposta.

4.1 Fase I - Implementação Estratégica

O objetivo desta fase é identificar o posicionamento estratégico da organização sobre vários aspectos, bem como medir a vontade de mudança da mesma. Com tal objetivo, foi marcada uma série de encontros durante a semana, com a presença dos gerentes do departamento de Suporte Técnico, Assistência Técnica, Treinamento, Vendas e responsáveis pelo departamento Financeiro e Administrativo.

4.1.1 Formação da Equipe de Projeto e Implantação de CRM

No primeiro encontro, após uma rápida explanação sobre CRM com intuito expositivo, foi defendida a importância na criação de uma equipe unida e sintonizada para o sucesso deste projeto. Elevou-se a necessidade em dividir áreas de especialidade, foram definidos especialistas em Informática, Marketing, Administração e o Gerente do Projeto. O formato dessas funções e seus respectivos responsáveis já estava pré-definido pela alta direção.

Explicação de CRM para o Grupo

Apesar da equipe já ter uma noção sobre o assunto se fez oportuno uma explanação expositiva sobre o tema. Posteriormente todos receberam um folheto com perguntas sobre o assunto, promovendo um debate sobre as questões expostas.

Quadro 7 - Questões para debate inicial

INTRUDUÇÃO DE CRM AO GRUPO

- 1) Destaque 3 estabelecimentos comerciais que são de vossa preferência e justifique?
- 2) O que você entende por Marketing?
- 3) Você sabe o que é Marketing de Relacionamento?
- 4) O que você entende por CRM?

Fonte: Autor

Avaliação Individual

Com a equipe já formada e com o grupo mais interagido sobre o assunto CRM, na sequência a reunião voltou-se para um lado mais crítico de avaliação. Os participantes do grupo foram desafiados a posicionarem-se sobre o seu papel dentro do contexto atual e projetarem-se a uma realidade com CRM. Todos receberam um folheto com perguntas sobre o assunto, promovendo novamente um debate sobre as questões expostas.

Quadro 8 - Questões para avaliação Individual

AVALIAÇÃO INDIVIDUAL

Questões para refletir comentar e debater:

1. Quanto se investe em marketing por mês? E por ano? Existe uma forma de saber quanto é investido por cliente?
2. Qual ação de marketing que atrai determinados clientes?
3. Sabe-se que quem mantém a empresa são os clientes. Mas quais são os principais clientes? E como eles estão sendo atendidos?
4. E os clientes dor de cabeça, aqueles que além de ser um problema não são lucrativos, alguém sabe identificá-los?
5. É necessário personalizar um produto, um atendimento, um serviço a um determinado cliente?
6. Que tipos de informações históricas e estatísticas vem sendo guardadas sobre os clientes, o que pode ser utilizado? E como?

Fonte: Autor

Conquistar o Comprometimento do Grupo com a Causa CRM

Após o processo de avaliação, o objetivo foi tentar perceber o grau de real compreensão e comprometimento do grupo com a causa CRM. Já se pensava de antemão nas dificuldades em implementar modificações em um sistema já vigente, principalmente quando isto significa a exigência de mais esforços e empenho dos indivíduos. Foram detectadas algumas resistências naturais já previstas, mas em um primeiro momento no quesito comprometimento o grupo como um todo foi aprovado.

4.1.2 Análise da Corporação

Dando início a mais uma fase de avaliação, procurou-se concentrar as discussões sobre a organização como um todo. Primeiramente, foi promovido uma abordagem crítica sobre o atual projeto de marketing, onde se procurou conceituar marketing demonstrando a amplitude da palavra, em seguida, citou-se concretamente o marketing que a empresa vinha praticando. Ficou claro para o grupo que a principal ferramenta de marketing utilizada pela empresa é o rádio e impressos, desta forma, abriu-se margem para uma abordagem crítica sobre o uso de veículos de comunicação em massa para determinados tipos de produtos.

Atual Relacionamento com os Clientes

O assunto principal das reuniões foi o cliente e o relacionamento da empresa com ele. Para isso, foram promovidos debates incluindo questões como:

- *Questionar a forma como os clientes vem sendo tratados:* Foi discutido se o cliente está recebendo a atenção merecida, e se alguns merecem mais atenção que outros. Neste ponto, já houve o questionamento do grupo de como realizar esta identificação, que foi um gancho para o próximo assunto.
- *Quem são eles?* Foi colocada ao grupo a necessidade de dar uma atenção especial ou até personalizada aos clientes, mas para isso, primeiramente os mesmos serão identificados, e para tanto, necessita-se de uma boa base de informações e um sistema competente que as filtre. Foi discutida a atual falta de informações concretas sobre os clientes, como:
 - Quanto eles gastam por mês?
 - Em que eles gastam?
 - Neste mês gastaram mais o menos que o outro?
 - Quanto se investe em marketing por mês? E por ano? Existe uma forma de saber quanto é investido por cliente?
 - Qual ação de marketing que atrai determinados clientes?

- Quais são os principais clientes? E os clientes “dor de cabeça”, aqueles que além de ser um problema não são lucrativos, alguém sabe identificá-los?
- É necessário personalizar um produto, um atendimento, um serviço a um determinado cliente?
- Que tipo de informações históricas e estatísticas vem sendo guardadas sobre os clientes, o que pode ser utilizado? E como?

Essas perguntas foram feitas uma após a outra, e como já era esperado a resposta foi o silêncio, o objetivo era provocar reflexão ao grupo e acredita-se que o mesmo tenha sido alcançado.

Infra-estrutura Computacional Disponível

Esta atividade envolveu o desenvolvimento de um documento descrevendo a infra-estrutura computacional (softwares e equipamentos) atual.

Tabela 5 – Infra estrutura computacional disponível

Descrição do Equipamento	Utilização
Micomputador K6 II 500Mhz/ 128Mb de RAM/ HD 20Gb/Placa de Rede 10/100Mbtis	SERVIDOR <ul style="list-style-type: none"> - Servidor dos Sistemas Financeiro e Ordem de Serviços. - Também armazenará o Sistema de CRM. - Servidor de Impressão de Ordem de Serviços e Propostas Comerciais.
Micomputador K6 II 450Mhz/ 128Mb de RAM/ HD 10Gb/Placa de Rede 10/100Mbtis	ESTAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> - Inserção, consulta de dados e emissão de relatórios estatísticos.
Impressora Matricial Epson LX300	- Utilizado basicamente para Impressão de Ordem de Serviços
Impressora HP Deskjet 820c	- Utilizado basicamente para Impressão de Propostas Comerciais
Obs: Os equipamentos estão interligados através de um HUB 8 portas 10/100Mbits	

Qualidade Técnica dos Funcionários

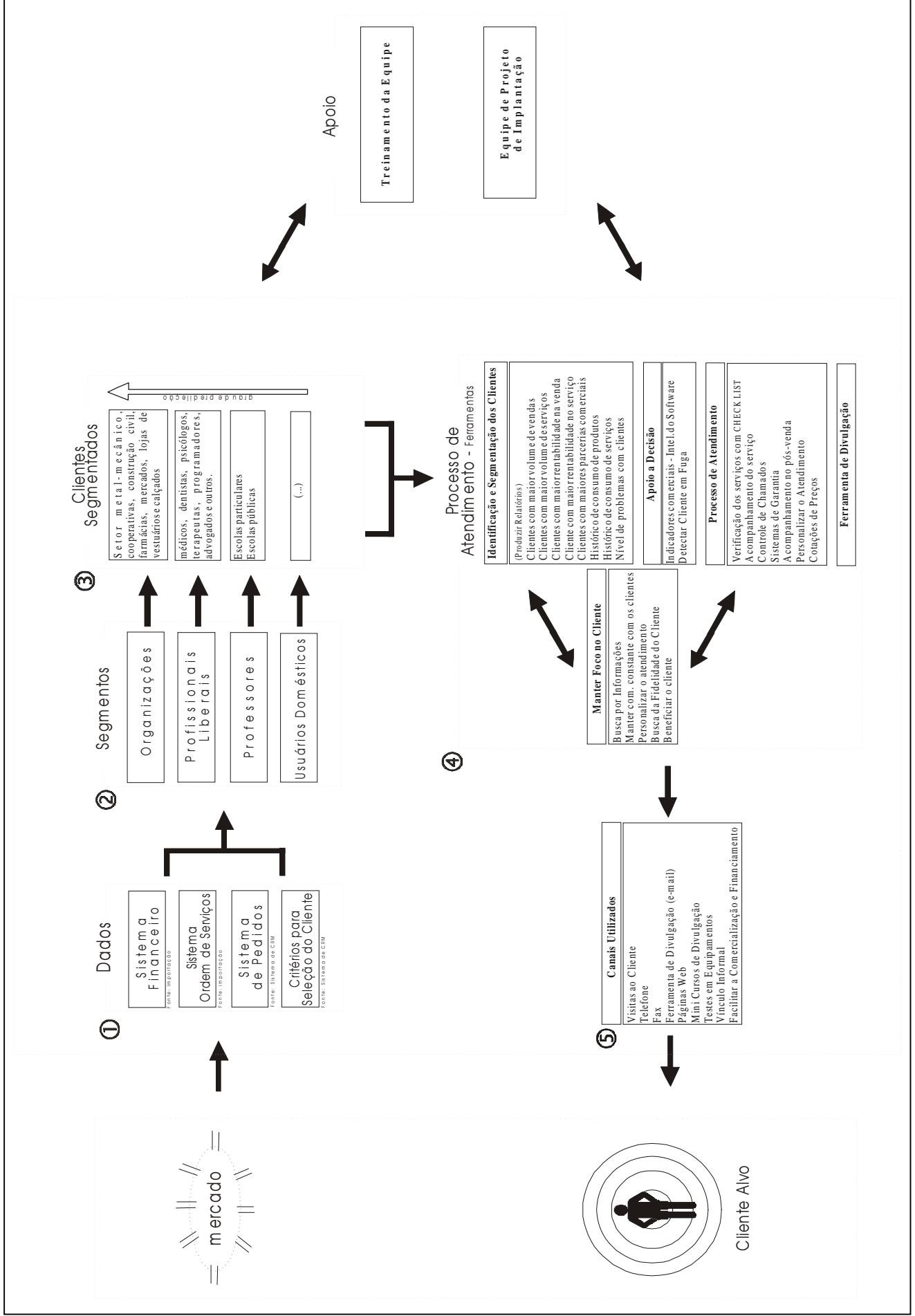
Foram feitas projeções futuras sobre possíveis mudanças operacionais ligadas a fatores tecnológicos e organizacionais. Observou-se que o processo certamente necessitará de um maior controle nos registros de dados, gerando uma certa burocracia. Dentro do contexto geral, os funcionários apresentam-se com uma boa condição técnica em assuntos computacionais e uma média eficiência organizacional.

As definições do grupo, podem ser resumidas em registrar os processos para padronização e consulta, e redobrar a atenção sobre as tarefas.

4.1.3 Construção do Plano de Relacionamento

O processo de Construção de um Plano de Relacionamento consiste basicamente na segmentação de clientes e na definição dos processos de atendimento, um esquema do plano de atendimento pode ser encontrado em seguida no Quadro 9. Trata-se de uma etapa muito importante, pois suas definições serão úteis na construção das técnicas e ferramentas que são a essência computacional dessa metodologia.

O processo decisório contou com participação de todo o grupo, foi definido em pauta os assuntos a serem discutidos, possibilitando uma maior preparação dos especialistas que se organizaram com informações e relatórios necessários.



4.1.3.1 Segmentação de Clientes

Para se construir um plano de relacionamento, primeiramente deve-se identificar os *clientes mais importantes para a empresa*, quais segmentos e quais clientes serão eleitos, já em ordem de importância. Referente aos serviços de assistência técnica, suporte técnico e venda de equipamentos, ficou basicamente definido que:

Sobre o perfil do cliente: a organização optou por preferir a pessoa jurídica ao invés da física. A linha de raciocínio seguida é valorizar quem possui maior dependência digital, ou seja, quem teoricamente valoriza mais o serviço nessa área.

Identificação dos clientes mais importantes para a empresa: quais segmentos e quais clientes serão eleitos, já em ordem de importância.

- Terá maior prioridade empresas como: Setor metal-mecânico, cooperativas, construção civil, farmácias, mercados, lojas de vestuários e calçados;
- Os profissionais liberais, como: médicos, dentistas, psicólogos, terapeutas, programadores, advogados e outros;
- Professores de escolas particulares e públicas;
- Usuários domésticos também são assistidos, mas em menor escala.

Referente aos serviços de treinamento na área de informática, ficou basicamente definido que:

Sobre o perfil do cliente: neste caso, a maior parcela do mercado consumidor está concentrada nas pessoas em processo de construção de um perfil profissional, seria um público mais jovem.

Identificação dos clientes mais importantes para a empresa: O maior público está concentrado nos jovens na fase de preparação profissional, entre 12 a 22 anos, esses podem ser encontrados nas escolas públicas e particulares. As empresas também são alvos importantes para cursos direcionados a seu segmento. Cursos especiais também podem ser aplicados para profissionais liberais e empresários.

4.1.3.2 Processo de Atendimento

O objetivo aqui é estabelecer como serão as relações com os clientes, trata-se de uma decisão extremamente estratégica. Para construir o plano e relacionamento com os clientes, todos os líderes tiveram participação, mas primeiramente o administrador da organização tomou as decisões pertinentes sobre o perfil dos clientes que serão favorecidos. A base para tomada de decisões teve o auxílio dos critérios levantados nesta metodologia alicerçados por relatórios internos de OS e sistemas financeiros.

Com base na identificação e segmentação dos clientes foi efetuada nesta etapa a discussão e definição dos processos que serão utilizados no atendimento a eles. O processo de atendimento, mesmo sendo de nível estratégico, contou com contribuições de todo o grupo, esse, compreendeu que essas definições posteriormente serão transformadas em benefícios computacionais.

Foram expostas as relações de sugestões criadas na proposta metodológica deste trabalho, todos os itens relacionados foram discutidos:

- Cadastramento do Cliente;
- Preenchimento de OS;
- Facilitar a Qualidade do Serviço;
- Acompanhamento dos Serviços;
- Uso de Informações Estratégicas do Cliente;
- Comunicação Constate com o Cliente.

Já é da consciência do grupo que o processo de implantação é gradativo e nunca a curto prazo, também foi percebido que mesmo tendo os dados sabe-se muito pouco sobre o cliente e a empresa, vê-se pecando em questões primárias de fácil resolução.

O grupo confirmou relevância das sugestões apresentadas e reforçou a importância da qualidade nos serviços e agilidade no atendimento. Levando isso em consideração dar-se-ia prioridade a questões que hoje influenciariam outras amanhã, como é o caso da qualidade no preenchimento de documentos, outras como *Facilitar a*

Qualidade do Serviço, que em curto prazo dariam maior qualidade ao atendimento e evitariam o desgaste o até mesmo a perde de clientes.

Preenchimento da OS: O grupo entendeu que o bom preenchimento da OS tem ligação direta com a qualidade do serviço prestado e a agilidade no atendimento. Pois informações exatas sobre os problemas evitam retrabalho, agilizam e possibilitam maior qualidade, além de enriquecerem o histórico sobre o consumo dos clientes.

Facilitar a Qualidade do Serviço: O bom dimensionamento da capacidade de atendimento ao número de clientes, aliada a uma campanha baseada em atenção ao cliente e detalhes no atendimento, fazem desta também uma importante etapa dentro do processo de implantação de CRM.

A proposta do grupo, como plano emergencial, é de anteceder as demais etapas de implantação com os ajustes relacionados às duas sugestões anteriores. Sem obviamente deixar de valorizar as demais, que são à base do Sistema de CRM.

Comandados pelo Gerente do Projeto e os especialistas em cada área, o grupo discutiu o fortalecimento das propostas de soluções computacionais, e desde já, promovendo subsídios para implementação na próxima fase.

4.1.4 Definição de Estratégias de Busca de Novos Clientes

Após já ter sido definido quais clientes a empresa quer atingir, o grupo pode discutir os caminhos a serem tomados para chegar até esses. Conforme descrito na metodologia, recomenda-se primeiramente definir uma Política de Exploração e depois os Canais a serem Utilizados.

O grupo pode perceber como é relevante a prévia definição de uma política de exploração. A estratégia definida na metodologia de buscar clientes que valorizem a aptidão técnica da organização certamente limitou o número de clientes, área de atuação

e teve como desfecho a definição dos canais que serão utilizados na busca de novos clientes.

Foi decisão do grupo apoiar os canais propostos na metodologia e de dividir por equipes a responsabilidade pelo desenvolvimento de soluções, ficou definido que:

- **Especialista em Marketing e Informática:** ficarão responsáveis pelos canais de *Ferramentas de Divulgação, Páginas WEB, Mini Cursos de Divulgação e Testes em Equipamentos*;
- **Especialista em Administração:** ficará de responsável pelos canais para *Facilita a Comercialização e Financiamento, Vínculo Informal e a organização de telefonemas, fax e visitas aos clientes*.

Ficando a cargo do Gerente de Projeto a supervisão, auxiliando quando necessário, estipulando e cobrando resultados e prazos.

4.1.5 Treinamento da Equipe

Dentro do processo de implantação de CRM, o treinamento esteve presente em diversas fases, mas certamente pode-se destacar o início do processo, onde existia a necessidade de formar um forte lastro teórico e prático sobre CRM. Além disto, foi de muita importância expor ao grupo concretamente os objetivos do processo de implantação, e com a participação de todos, definir as metas para as próximas etapas.

De forma geral, o processo de implantação foi dividido em duas fases Treinamento Conceitual e Treinamento com Métodos e Técnicas. Ambas as fases puderam ser vistas em etapas diferentes do processo de implantação, mas certamente, a primeira foi mais exigida no início do processo, já a segunda teve sua presença dissolvida, mas certamente com maior intensidade após a conclusão das ferramentas computacionais.

4.2 Fase II: Implementação Operacional

Na fase anterior pode-se observar que a equipe trabalhou dentro de uma filosofia estratégica formando uma *Equipe de Projeto e Implantação, Analisando a Corporação, Definindo Treinamento*, mas principalmente projetando uma *Estratégica de Busca de Novos Clientes* através da construção de um plano que ditará o relacionamento entre o cliente e a empresa.

Neste estágio o grupo já possui conhecimento suficiente sobre CRM e já tem mensurado as etapas de implantação e um modelo estratégico do projeto, já estão definidos os responsáveis por determinada especialidade com objetivos claros e metas estipuladas.

Esta fase tenta descrever como foi operacionalizada a definição projetada estrategicamente, as atividades destacadas nesta etapa foram: o Projeto do Sistema CRM e Manter Foco no Cliente, como é demonstrado adiante.

4.2.1 Projeto do Sistema CRM

Nesta etapa, o grupo estuda e viabiliza as soluções computacionais sugeridas nesta metodologia, existe uma intensa cooperação entre todos os especialistas, no entanto, nota-se que na medida em que o projeto avança as exigências sobre o especialista e Informática aumentam. O mesmo que estava em uma posição de promover apoio técnico agora necessita do auxílio dos especialistas de Marketing e Administrativo, para melhor detalhar a funções das ferramentas que serão implementadas.

O grupo passou a avaliar as sugestões de ferramentas propostas na metodologia juntamente com o que foi produzido na FASE I, sobre processo de atendimento. Ao mesmo tempo, houve uma preocupação com os detalhes ao projetar o Sistema de CRM, como é demonstrado a seguir.

Escolha da linguagem de programação e SGBD

Respondendo as recomendações da metodologia, o grupo procurou manter certos cuidados ao projetar o banco de dados, principalmente ao que tange a uma plataforma flexível, segura, e compatível com planilhas do Excel, Access, importação e exportação via Web. A escolha deste SGBD também foi influenciada pela linguagem de programação escolhida.

Escolha do SGBD: a decisão foi pelo *FireBird*, os principais motivos que levaram o grupo a optar por este SGBD, foram:

- É uma versão Open Source (programa com código fonte aberto) do Interbase da Borland, continua sendo um SGBD poderoso com várias particularidades do InterBase;
- Disponibiliza opções para várias plataformas, tais como: LINUX, WINDOWS, MacOS X, FREEBSD, SOLARIS, HP-UX, dentre outras;
- Pode ser acessado pela grande maioria das linguagens de programação com: DELPHI, JAVA, VISUAL BASIC, PHP, PERL, COBOL etc;
- Oferece um alto desempenho, excelente simultaneidade e uma poderosa linguagem para Triggers (códigos de comandos armazenados dentro de um banco de dados agindo como um gatilho disparando automaticamente alterações para a mesma) e Stored Procedures (conjunto de instruções Transact-SQL executadas dentro do banco de dados);
- Trata-se de um SGBD Cliente/Servidor relacional compatível com SQL-ANSI-92 (bastante conhecido).

Escolha da linguagem de programação: a decisão foi pelo Delphi (PASCAL), os principais motivos que levaram o grupo a optar pelo DELPHI foram:

- Alguns membros da equipa já programavam em Delphi, com isto ganhou-se tempo;
- Sistema de relativa facilidade no aprendizado, menor tempo de treinamento de uma possível equipe de apoio;

- Maior número de profissionais habilitados na região;
- Facilidade em encontrar materiais, como dicas, tutoriais, algoritmos e componentes;
- Sistema baseado em Pascal, que oferece uma boa flexibilidade computacional;
- Programação Orientada ao Objeto;
- Eficiência comprovada em pequenos e médios programas, com dimensões parecidas com o que pode vir a ser o Sistema de CRM;
- Possibilidade de mudança para plataforma Linux no futuro.

Fonte de Dados

O grupo sabendo da notória importância da base de dados para implementação do Sistema de CRM, através de seus especialistas, listaram todas as possíveis fontes de dados da organização e posteriormente as classificaram de forma qualitativa. Pode-se ainda dividir estas fontes como Digital e Papel, sendo à primeira a base de dados de programas utilizados pela empresa, e a última de materiais já impressos. Segundo o grupo, as fontes de dados encontradas sobre o cliente, são:

Fonte Digital

- **Informações sobre o consumo:** Esses dados são originados de um programa financeiro, contendo principalmente informações do Caixa, Contas a Receber e Cadastro de Clientes. Este programa é feito em Delphi com sua base de dados em Paradox. Os dados serão convertidos do Paradox para o FireBird. Esse processo não representa um alto grau de dificuldade, caracterizando portanto esta base de dados como boa.

- **Informações sobre serviços efetuados:** A origem destes dados é de um programa de OS, contendo principalmente informações sobre os serviços a serem executados, peças trocadas, configuração do equipamento, serviços efetuados e valores. Este programa foi feito em Clipper, a base de dados em XBasic promove uma relativa compatibilidade. Os dados serão convertidos do XBasic para o FireBird. . Este processo representa

um grau médio de dificuldade, caracterizando portanto esta base de dados como regular.

Fonte por Papel

- **Informações sobre orçamentos requeridos:** O único registro mantido para os orçamentos requeridos são cópias impressas de tais propostas, certamente para possibilitar qualquer controle (como o estatístico) estas bases terão de ser digitalizadas. Este processo requer digitação das bases já dentro dos moldes sugeridos pelo projeto metodológico. Certamente essa base de dados necessitará mais trabalho de implementação e operação.

Sabe-se que a estrutura de uma base de dados em DBase padrão xBasic e Paradox são distintas do FireBird, dentre outras soluções foram discutidas o uso de utilitários para converter dados bases DBF e DB para o Firebird (FB) ou ainda o uso de componentes que promovam esta integração por intermédio do próprio sistema. Para esta conversão pode-se utilizar softwares como o DbtoFB e DBFtoINTERBASE encontrados [Firebird, 2002a].

Após vários encontros, sob o comando do Gerente do Projeto e supervisão técnica do Especialista em Informática, já foi definido que o SGBD será o FireBird, a linguagem de programação será o Delphi, e que as bases de dados serão utilizadas e suas fontes. Outro aspecto importante discutido pelo grupo foi planejamento da base de dados, como a estrutura das tabelas, seu dimensionamento e relações, para isto, utilizou-se diagramas originados de ferramentas específicas para este tipo de projeto. Para tal, podem ser utilizadas ferramentas como o IB Relationship Diagrams [Firebird, 2002b].

Dessa forma o grupo já possui subsídios suficientes para discutir e implementar as ferramentas propostas na metodologia, como é descrito a seguir.

Implementação das Ferramentas

A tarefa de programação propriamente dita teve a participação direta do Especialista em Informática e ajuda de mais dois profissionais ligados a área técnica, todos já integrantes da organização.

Mesmo existindo esforços na tentativa de minimizar a complexidade do sistema, como a utilização de técnicas de Modelagem Orientada a Objeto e a utilização de um programa relativamente de fácil implementação como é o caso do Delphi, sabe-se que pode ser uma tarefa demorada e cansativa para um grupo que também possui outras atividades. Pensando neste aspecto que o grupo tomou as seguintes resoluções:

Definição das etapas para Implementação: Antes que se possa produzir novas definições como prioridades e tarefas a serem atingidas, o grupo preocupou-se em definir e listar as possíveis etapas de implantação, que são:

- Descrição detalhada de cada ferramenta e divisão em processos;
- Modelagem do Software – Orientada para o Objeto;
- Diagramas mais minuciosos da base de dados, mais detalhes sobre relacionamento entre tabelas;
- Criação das tabelas e formatação dos arquivos FB (FireBird);
- Analisar sistema sobre fatores externos de qualidade como: corretude, robustez, estendibilidade, reusabilidade, compatibilidade, eficiência, portabilidade, integridade e facilidade de uso;
- Formatação das telas;
- Gerar o código.

É importante observar que a composição da ordem destas etapas é dinâmica, pode-se rever as configurações dispostas na Modelagem do Software após análise do reuso, por exemplo.

Definição de prioridades e objetivos: Nesta etapa, o grupo definiu os módulos principais e independentes que podem ser priorizados no processo de implementação.

Definição de tarefas e metas: Neste ponto, o grupo passará a dividir tarefas e definir metas. Essas tarefas foram criadas ao estabelecer o relacionamento entre os módulos do sistema com os profissionais envolvidos, as metas foram definidas

realizando um relacionamento entre um módulo e outro, procurando determinar metas equivalentes para tarefas com mesmo grau de dificuldade.

Análise de dificuldades técnicas: O objetivo do grupo, nesta etapa, é procurar dentre os módulos os métodos com maior dificuldade de implementação. Os métodos mais complexos devem ter atenção especial por parte da equipe principalmente se os mesmo estiverem dentre os quais serão priorizados.

4.2.2 Manter Foco no Cliente

Sabe-se que por mais eficiente que seja o software ou moderno o equipamento o processo de implantação de CRM sempre falhará para organização que não priorizar o cliente. Nesse ponto, a equipe procurou tomar resoluções práticas que mantenham a continuidade ao foco. As resoluções do grupo foram:

Busca por Informações: A quantidade e principalmente a qualidade da base de dados deve ser uma busca constante para organização, pensando nisso o grupo determinou uma revisão geral no BD existente, intensificou o cadastramento de clientes previamente considerados potenciais, propôs uma revisão periódica das informações mais pertinentes e a discussão de novos métodos de inserção de dados relevantes.

Manter comunicação constante com os clientes: Certamente para dar manutenção e manter um bom relacionamento com o cliente a organização deve tentar estabelecer uma comunicação constante, mas racional para com o cliente. O objetivo é aproximar e manter próximo os clientes estratégicos para a organização. Os canais de comunicação com o cliente naturalmente são os principais meios de estabelecer tal contato, no entanto, a utilização dos mesmos deve sempre priorizar os clientes estratégicos.

Personalizar o atendimento: As informações registradas sobre o cliente devem oferecer subsídios necessários para produzir um atendimento personalizado. Sabendo disso, o grupo procurou relacionar informações certas sobre clientes estratégicos, moldando um melhor atendimento.

O grupo está consciente da importância em utilizar as informações registradas em OS, por exemplo, para produzir um atendimento personalizado ao cliente, complementa-se ainda essas informações com visitas técnicas, buscando registrar todo o sistema de hardware e software, descrevendo detalhes na configuração do equipamento, tipo de rede utilizada, programas e etc.

Com a utilização do histórico de atendimento em OS, mais uma listagem recente sobre o sistema de hardware e software do cliente, o grupo já pode definir um atendimento mais próximo as necessidades do cliente.

Busca da Fidelidade do Cliente: Um dos maiores avanços na construção de relacionamentos em CRM é conquistar a Fidelidade do cliente. Sabe-se que este passo representa um maior grau de maturidade na relação cliente e organização. Seguindo as orientações metodológicas o grupo tomou as seguintes deliberações:

- Reestruturação em processos, criação de normas e procedimentos descrevendo os processos e detalhando tarefas;
- Mudança no Layout e facilitando o acesso dos clientes ao atendimento;
- Utilização de uniformes sociais por parte da equipe, para que demonstrem mais seriedade;
- Reuniões semanais com participação de todo o grupo;
- Centralização do controle na entrada dos dados a um profissional que será incumbido de conferir entradas, sugerir e cobrar mudanças;
- Transformação do monitoramento do cliente em uma rotina;
- Buscar constantemente o feedback do cliente, através de questionários ou entrevistas presenciais ou por telefone.

Beneficiar o cliente: O cliente necessita realmente sentir-se beneficiado, essa etapa é de muita importância para o real sentido de CRM, o grupo concordou em dar manutenção constante ao processo de atendimento, certificar-se de sua eficácia e monitorar a satisfação do cliente.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho foi elaborado tendo como objetivo principal estudar e propor uma metodologia de implantação de CRM em uma empresa prestadora de serviços em informática.

Como objetivos específicos, se tem: à procura de informações compatíveis com a empresa; posicionamento no mercado e relações com seus clientes; e em seguida, identificar, através dos conhecimentos prévios sobre a organização, quais serão os guias metodológicos utilizados na implantação de CRM e no final a proposta de uma metodologia de implantação de CRM compatível com os requisitos dessa organização.

Dificuldades operacionais impediram a implementação completa do sistema, mais testes poderiam certamente render subsídios ainda mais concretos a metodologia. Entretanto, vários foram os subsídios extraídos quando a metodologia foi ilustrada em um estudo de caso.

Existiram poucos exemplos práticos dentro do contexto para dar maior segurança e nortear a construção do projeto. Entretanto, apoiado às bibliografias relacionadas houve um bom embasamento na teoria de CRM, nota-se também que a submersão a realidade organizacional deste segmento rendeu subsídios práticos e imprescindíveis para uma implementação futura do projeto.

Também existiu a tentativa de envolver questões Administrativas e de Marketing com a Informática, o objetivo foi de gerar soluções computacionais comprometidas com as verdadeiras necessidades da organização. Também pode-se destacar que nesta metodologia o processo de implantação é constituído por passos sistemáticos bem definidos.

Conclui-se que, este trabalho possa ser aplicada a uma empresa de informática que queira implementar CRM em seus serviços. Entretanto, por se tratar de um trabalho ainda bastante incipiente, alguns pontos poderiam ser mais aprofundados. Para esses, são listados a seguir algumas preposições para estudos futuros:

- **Estudo sobre o uso mais intenso da WEB como ferramenta de CRM, dentro do contexto:** a Internet mostra-se uma boa base para construção de ferramentas eficientes e de baixo custo para a organização. Uma home page com sua praticidade, conveniência e outros atrativos pode servir como fonte, ou ainda, coleta de informações de seus clientes, muitas vezes, por um custo menor que outros métodos.
- **Criar modelos mais práticos e dinâmicos de importação e exportação de dados entre sistemas:** a notória valorização dada às informações dentro do contexto de CRM ressalta a importância em criar mecanismos cada vez mais práticos e dinâmicos para importação e exportação de dados. O resultado final é a utilização das bases de dados inativas ou ainda em uso.
- **Aprofundar o estudo da produção de ferramentas estatísticas como indicadores comerciais:** principalmente por questões estratégicas eleva-se a importância do desenvolvimento de ferramentas que possam sugerir ações administrativas ou de marketing. No entanto, sua eficiência esta diretamente relacionada com o conhecimento do todo (o complexo), o software necessita projetar sugestões inferidas sobre uma base de dados, tais sistemas somente podem ser implementados utilizando-se de algoritmos baseados em inteligência artificial.

6. REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico**, Atlas, São Paulo. 2002.

ALMEIDA, Rodrigo. **Triggers**, Imaster, 2002. Disponível em: http://www.imasters.com.br/web/conteudo/coluna_oracle.asp?codColuna=409>. Acesso em: Novembro, 2002.

BROWN, A. Stanley - CRM **Customer Relationship Management**. Makron Books, São Paulo, 2001.

CARDOSO, M. S. **CRM em ambiente e-business**, Atlas, São Paulo. 2001.

FOWLER, Martin, 2000. **UML Essencial. Um breve guia para linguagem-padrão de modelagem de objetos**. Bookaman. São Paulo, 2000.

FireBird, Comunidade FireBird, 2002a. Disponível em: <http://www.comunidade-firebird.org/modules.php?name=Downloads&d_op=viewdownload&cid=9>. Acesso em: Dezembro, 2002. Acesso em: Dezembro, 2002.

FireBird, Comunidade FireBird, 2002b. Disponível em: <http://www.comunidade-firebird.org/modules.php?name=Downloads&d_op=viewdownload&cid=2> Acesso em: Dezembro, 2002.

FireBird, Linux in Brazil 2002c. Disponível em: <<http://www.linux.trix.net/news2/006735.html>> Acesso em: Dezembro, 2002.

FireBird, Lidercomp, 2003. Disponível em: <<http://www.lidercomp.com.br/Lidercomp/lidercomp.cgi?flagweb=firebird>>. Acesso em: Dezembro, 2002.

GITMAN, Lawrence – **Princípios de Administração Financeira**. Harbra, São Paulo, 1987.

LEME, Rogério – **Resgate ao Cliente**. Trabalho de Pesquisa de Campo no Projeto Talentos Empreendedores SEBRAE – Rio Grande do Sul, 1998.

MAROTTI, J. Carlos, **Triggers**, 2002. Disponível em: <http://www.macoratti.net/sql_trig.htm>. Acesso em: Novembro, 2002.

MCKENNA, Regis - **Marketing de Relacionamento**. Campus, 1992.

OLIVEIRA, José Wilson - **CRM & E-Business**. Visual Books, 2000.

OLIVER, L. Richard – **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the consumer**. McGraw Hill, New York, 1997.

Open Source, Free Software Foundation, 2003. Disponível em:
<http://www.fsfeurope.org/documents/whyfs.pt.html>>. Acesso em: Fevereiro, 2003

Peppers, Don and Martha Rogers, Ph.D. *One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management, The*. New York: Currency/Doubleday, 1999.

Peppers, Don and Martha Rogers, Ph.D. *One to One Sales Force*. New York: Currency/Doubleday, 2000.

PICHILIANI, Mauro, **Stored Procedures**, Imaster 2001. Disponível em:
<http://www.imasters.com.br/web/conteudo/coluna_sql.asp?codColuna=238>. Acesso em: Novembro, 2002.

RICARTE, M. Ivan, **Delphi / Banco de Dados Relacional**, Unicamp, 2002.
Disponível em: <<http://www.dca.fee.unicamp.br/courses/PooJava/javadb/bdrel.html>>
Acesso em: Novembro, 2002.

SEYBOLD, B. Patrícia - **Cientes.com**. Makron Books, São Paulo, 2000.

SILVA, Siqueira Newton - **CRM Uma visão conceitual**. Palestra São Paulo, 2001.

SIMCSIK, Tibor – **O.M.I.S Informação e Sistemas**. Makron Books, São Paulo, 1992

SWIFT, R. **CRM: o revolucionário marketing do relacionamento com o cliente**, Campus, Rio de Janeiro. 2001.