

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

**MARIA MARTA LEITE**

**Pressupostos para Implantação de  
Estratégias de Relacionamento com os  
Clientes em Pequenas e Médias Organizações:  
uma Abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos**

Florianópolis, junho de 2004

**MARIA MARTA LEITE**

**Pressupostos para Implantação de  
Estratégias de Relacionamento com os  
Clientes em Pequenas e Médias Organizações:  
uma Abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos**

Tese apresentada para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção  
na Universidade Federal de Santa Catarina

Orientadora: Profa. Dra. Elizabeth Sueli Specialski

Florianópolis, junho de 2004

MARIA MARTA LEITE

**Pressupostos para Implantação de Estratégias de Relacionamento  
com os Clientes em Pequenas e Médias Organizações: uma  
Abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos**

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

Florianópolis, 09 de junho de 2004

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do CPGEF

Banca Examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Elizabeth Sueli Specialski, Dr<sup>a</sup>.  
Orientadora

---

Prof. Leandro José Komosinski, Dr.  
Moderador

---

Prof<sup>a</sup>. Tereza Cristina Melo de Brito Carvalho, Dr<sup>a</sup>.  
Examinador Externo

---

Prof. Francisco José Espósito Aranha Filho, Dr.  
Examinador Externo

---

Prof. Marcello Thiry Comicholi da Costa, Dr.

---

Prof<sup>a</sup>. Olga Regina Cardoso, Dr<sup>a</sup>.

*Dedico este trabalho aos meus grandes amores  
Paulinho, Danilo e Morgana, que souberam entender  
minhas ausências e que sempre respeitaram minha  
escolha profissional.*

# AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à minha amiga e orientadora, professora Elizabeth Sueli Specialski, pela confiança, atenção, dedicação e, principalmente, por acreditar no meu trabalho. Também um agradecimento particular ao professor João Bosco da Mota Alves, pelo estímulo e orientação no início deste trabalho.

Pelas excelentes contribuições, por ocasião do exame de qualificação, agradeço imensamente aos professores Alexandre Moraes Ramos e Jane Iara Pereira da Costa. Por terem aceitado o convite para compor a banca examinadora e também por suas valiosas contribuições, meu sincero agradecimento aos professores Francisco José Espósito Aranha Filho, Leandro José Komosinski, Marcello Thiry Comicholi da Costa, Olga Regina Cardoso e Tereza Cristina Melo de Brito Carvalho.

Agradeço também aos meus familiares, amigos e alunos pelo carinho e por compreenderem a minha falta de tempo neste período. Pelo apoio e incentivo, nas mais diversas horas e situações, um agradecimento especial a Alessandra Schweitzer, Carmen Lacerda, Kátia Moresco, Leandro Komosinski, Marcos Fantazzini Lima, Marilda Zamboni, Natércia Cerny, Olinto Furtado e Suzana Coelho. Aos meus queridos ex-petianos e “agregados” agradeço a atenção e a amizade tão importantes para mim.

Um agradecimento especial a Marta Valente, pela confecção do *abstract*, e a Juliana Sell do Vale Pereira, pela revisão desta tese, não só por seus trabalhos mas também por sua dedicação e carinho.

Ao Departamento de Informática e Estatística e ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, agradeço a possibilidade de execução deste trabalho.

À minha linda família, que esteve sempre ao meu lado, proporcionando-me a paz e a tranquilidade necessária para a execução deste trabalho... meu imenso amor.

A todos, o meu abraço carinhoso.

# RESUMO

Este trabalho apresenta uma visão sobre o processo de implantação de estratégias organizacionais que priorizem o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes. Os pressupostos básicos de uma metodologia para planejar, executar e controlar este processo são propostos, levando em consideração aspectos inerentes às pequenas e médias empresas no cenário brasileiro atual. Para tanto, são abordadas a crescente utilização da tecnologia, tanto na forma de fazer negócios quanto no suporte às decisões gerenciais, e os desafios da moderna administração empresarial na chamada era do cliente. São apresentadas considerações sobre a premência das organizações priorizarem o relacionamento com os seus clientes, passando pela definição do papel do marketing de relacionamento, da tecnologia e das pessoas neste processo. Considera-se que o processo de implantação das estratégias para gerenciar o relacionamento com os clientes pode ser composto por um conjunto de práticas e ser gerenciado tal como um projeto, ou um conjunto deles. Por considerar que o cenário de aplicação exige um método que propicie, ao mesmo tempo, estabilidade e agilidade, duas referências relativas à gerência de projetos foram utilizadas. Os aspectos relativos à estabilidade foram buscados através da adoção de um padrão de fato, sob o ponto de vista da gerência de projetos tradicional. A agilidade foi buscada através da adoção de referências do paradigma de gerenciamento ágil de projetos. Um objetivo complementar desta proposta é que a metodologia tenha como principais agentes as pessoas envolvidas no processo.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, gestão do relacionamento com os clientes, gestão de projetos.

# ABSTRACT

This study presents a vision about an implementation process of organization strategies that prioritize the development of customer relationship. The basic presuppositions of a methodology for planning, executing and controlling this process are proposed, taking consideration to specific aspects to small and medium companies of the present Brazilian scenario. For this are approached the rising use of technology, in the way of making business and as a support to managing decisions, and the challenges of modern company management in the called customer era. Considerations are presented about the tendency of companies to prioritize the customer relationship, going through the definitions of the roll of relationship marketing, technology and people in this process. It is considered that the implementation of strategies to manage customer relationship can be made by a group of practices to be managed such as a project, or a group of it. Considering that the application scenario demands a method that gives, at the same time, stability and agility, two references related to project management were used. The stability relates aspects were founded through the adoption of a real pattern, on the point of view of the traditional project management. The agility was reached by the adoption of agile project management approach. A complementary objective of this proposal is that the methodology has as main agents the people involved in the process.

Keywords: relationship marketing, customer relationship management, project management.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 APRESENTAÇÃO .....	17
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	22
1.3 CENÁRIO DE APLICAÇÃO .....	24
1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA.....	25
1.5 OBJETIVOS.....	28
1.5.1 Objetivo Geral .....	28
1.5.2 Objetivos Específicos .....	28
1.6 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO.....	29
1.7 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO.....	30
1.7.1 A Pesquisa e o Método .....	30
1.7.2 Caracterização da Pesquisa.....	32
1.7.3 Relacionamentos com os Objetivos .....	33
1.8 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	35
1.9 CONCLUSÕES.....	36
<b>2 A ADMINISTRAÇÃO E O MARKETING NA ERA DO CLIENTE.....</b>	<b>37</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	37
2.1.1 A Evolução da Gestão Empresarial.....	38
2.1.2 Os Desafios Atuais.....	42
2.2 O ENFOQUE ATUAL DO MARKETING .....	43
2.3 CONCEITUAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	47
2.3.1 Premissas do Marketing de Relacionamento.....	50
2.3.2 Os Modelos do Marketing de Relacionamento .....	52
2.3.2.1 O Modelo dos Seis Mercados e sua Revisão .....	53
2.3.2.2 O Marketing Total de Kotler.....	58
2.3.2.3 O Modelo de Morgan e Hunt e a Proposta de Doyle.....	60
2.3.2.4 Os 30 Relacionamentos de Gummesson .....	62
2.3.2.5 As Contribuições dos Modelos Teóricos.....	63
2.4 O MARKETING DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES .....	65
2.4.1 Relação com a Estratégia Organizacional.....	67
2.4.2 A Questão da Lealdade e Retenção de Clientes .....	71
2.4.3 Os Valores Relacionados ao Cliente .....	74
2.4.4 Categorização de Clientes .....	76
2.5 O PAPEL DA TECNOLOGIA E DAS PESSOAS.....	78
2.6 CONCLUSÕES.....	81
<b>3 O GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....</b>	<b>82</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	82
3.2 APRESENTAÇÃO .....	83
3.3 OS AGENTES ENVOLVIDOS.....	85

3.3.1 A Estratégia e a Eficácia Operacional .....	85
3.3.2 As Pessoas .....	87
3.3.3 Os Processos Organizacionais.....	90
3.3.4 A Tecnologia .....	90
3.3.4.1 Ferramentas de Suporte CRM.....	91
3.4 METODOLOGIAS DE APLICAÇÃO DE CRM .....	96
3.4.1 A Metodologia do Peppers & Rogers Group.....	97
3.4.2 A Metodologia Proposta por Richard Lee .....	99
3.4.3 A Metodologia Proposta por Jay Curry e Adam Curry .....	103
3.5 CRM NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS .....	104
3.5.1 As Organizações de Pequeno e Médio Porte.....	105
3.5.2 A Tecnologia da Informação nas Pequenas e Médias Empresas.....	107
3.5.3 Características da Aplicação de CRM em PME.....	108
3.6 CONCLUSÕES.....	110
<b>4 A GERÊNCIA DE PROJETOS NO CONTEXTO DE CRM .....</b>	<b>111</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	111
4.2 MOTIVAÇÕES PARA ADOÇÃO DO PMBOK E DA GERÊNCIA ÁGIL DE PROJETOS.....	112
4.3 CONCEITUAÇÃO ACERCA DE PROJETOS .....	116
4.3.1 O Caráter Temporário .....	117
4.3.2 O Caráter Único .....	118
4.4 GERÊNCIA TRADICIONAL DE PROJETOS.....	119
4.4.1 Estrutura do PMBoK.....	120
4.5 ESTRUTURA DE GERÊNCIA DE PROJETOS.....	120
4.5.1 Introdução .....	120
4.5.2 O Contexto da Gerência de Projetos.....	121
4.5.2.1 Fases e Ciclo de Vida do Projeto.....	121
4.5.2.2 Partes Envolvidas.....	122
4.5.2.3 Influências da Organização .....	123
4.5.2.4 Influências Sócio-Econômicas .....	129
4.5.2.5 Características e Habilidades do Gerente de Projetos.....	130
4.5.3 Os Processos da Gerência de Projetos.....	131
4.6 ÁREAS DE CONHECIMENTO DA GERÊNCIA DE PROJETOS.....	133
4.7 RELACIONAMENTOS ENTRE ÁREAS DE CONHECIMENTO E GRUPOS DE PROCESSOS.....	136
4.7.1 Processos de Iniciação .....	136
4.7.2 Processos de Planejamento .....	137
4.7.2.1 Processos Essenciais.....	137
4.7.2.2 Avaliação dos Processos de Planejamento Essenciais .....	138
4.7.2.3 Processos Auxiliares ou Facilitadores .....	139
4.7.2.4 Avaliação dos Processos de Planejamento Auxiliares ou Facilitadores.....	139
4.7.3 Processos de Execução .....	140
4.7.3.1 Processos Essenciais.....	141
4.7.3.2 Processos Auxiliares ou Facilitadores .....	142
4.7.3.3 Avaliação dos Processos de Execução .....	142
4.7.4 Processos de Controle .....	142

4.7.4.1	Processos Essenciais.....	143
4.7.4.2	Processos Auxiliares ou Facilitadores .....	143
4.7.4.3	Avaliação dos Processos de Controle .....	144
4.7.5	Processos de Encerramento .....	144
4.7.5.1	Avaliação dos Processos de Encerramento.....	145
4.8	A GERÊNCIA ÁGIL DE PROJETOS .....	145
4.8.1	Histórico e Premissas de Aplicação .....	146
4.8.2	Aplicabilidade das Metodologias Ágeis.....	149
4.8.3	Fases do Gerenciamento Ágil de Projetos .....	151
4.9	CONCLUSÕES.....	154

## **5 A METODOLOGIA PROPOSTA ..... 156**

5.1	INTRODUÇÃO.....	156
5.2	SUBSÍDIOS DOS CASOS DE ESTUDO .....	158
5.3	RELAÇÕES ENTRE PROJETOS E PORTE DA ORGANIZAÇÃO.....	160
5.4	AS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DE CRM.....	163
5.4.1	Avaliação Estratégica da Alta Administração.....	164
5.4.2	Avaliação e Formação de Pessoal .....	166
5.4.3	Avaliação da Organização sob a Ótica do Cliente .....	167
5.4.4	Redefinição dos Processos Organizacionais.....	169
5.4.5	Escolha da Tecnologia de Suporte.....	169
5.4.6	Fatores Críticos de Sucesso e de Risco.....	170
5.5	PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA CRM .....	172
5.5.1	Agentes Influenciadores.....	172
5.5.2	As Diferentes Perspectivas de CRM .....	175
5.5.2.1	Perspectiva da Empresa.....	175
5.5.2.2	Perspectiva dos Clientes .....	176
5.5.2.3	Perspectiva de Sistemas .....	176
5.5.3	Ciclo de Relacionamento com os Clientes .....	177
5.5.3.1	Visão Única: Cliente e Empresa .....	178
5.5.4	Perfis de Projetos.....	179
5.5.5	Ciclo de Vida de Projetos .....	180
5.6	PRESSUPOSTOS DA METODOLOGIA.....	183
5.6.1	Os Grupos de Processos de Desenvolvimento .....	185
5.7	AS FASES DA METODOLOGIA .....	189
5.7.1	Avaliação .....	191
5.7.2	Formação.....	194
5.7.3	Compromisso.....	196
5.7.4	Intenção .....	199
5.7.4.1	Escopo e Tempo .....	201
5.7.4.2	Recursos e Custos .....	204
5.7.4.3	Mecanismos de Comunicação.....	206
5.7.4.4	Padrões de Qualidade .....	208
5.7.4.5	Administração de Riscos .....	209
5.7.4.6	Resultado Final da Fase de Intenção .....	212

5.7.5 Implantação.....	212
5.7.5.1 Execução das Intenções.....	214
5.7.5.2 Desenvolvimento de Potenciais.....	215
5.7.5.3 Garantia das Comunicações .....	216
5.7.5.4 Garantia da Qualidade .....	216
5.7.5.5 Aquisições e Contratações .....	217
5.7.5.6 Resultado Final da Fase de Implantação.....	218
5.7.6 Adaptação.....	218
5.7.6.1 Avaliação do Processo .....	220
5.7.6.2 Controle de Mudanças .....	221
5.7.7 Fechamento .....	222
5.8 CONCLUSÕES.....	223
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>224</b>
6.1 INTRODUÇÃO .....	224
6.2 QUANTO AOS OBJETIVOS .....	224
6.2.1 Objetivo Específico I.....	224
6.2.2 Objetivo Específico II.....	226
6.2.3 Objetivo Específico III.....	227
6.2.4 Objetivo Geral .....	228
6.3 QUANTO ÀS PERSPECTIVAS DE CONTINUIDADE.....	229
6.4 QUANTO AO MÉRITO .....	231
6.4.1 Contribuição Científica .....	231
6.4.2 Relevância .....	232
6.4.3 Originalidade.....	233
6.4.4 Viabilidade .....	233
6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	234
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>236</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>245</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>293</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>321</b>

# Índice de Figuras

FIGURA 2.1 – O DOMÍNIO DOS SEIS MERCADOS .....	56
FIGURA 2.2 – O DOMÍNIO DOS SEIS MERCADOS REVISADO .....	56
FIGURA 2.3 – OPÇÕES DE CANAIS ALTERNATIVOS NA REDE DE ENTREGA DE VALOR.....	58
FIGURA 2.4 – QUATRO ATORES NO AMBIENTE IMEDIATO DA ORGANIZAÇÃO.....	59
FIGURA 2.5 – SEIS OUTROS ATORES-CHAVE NO MACRO AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO .....	59
FIGURA 2.6 – O MODELO DE PARCERIAS DE MORGAN E HUNT.....	60
FIGURA 2.7 – O MODELO DE DOYLE .....	61
FIGURA 2.8 – A ESCADA DE LEALDADE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	73
FIGURA 2.9 – ELEMENTOS BÁSICOS DA PIRÂMIDE DE CLIENTES .....	77
FIGURA 2.10 – PIRÂMIDE DE CLIENTES-PADRÃO E LUCRATIVIDADE NAS VENDAS.....	78
FIGURA 3.1 – PESQUISA SOBRE CRM COM EXECUTIVOS DE EMPRESAS BRASILEIRAS.....	84
FIGURA 3.2 – O <i>FRAMEWORK</i> DE APLICAÇÃO DE TECNOLOGIA CRM DO META GROUP .....	95
FIGURA 3.3 – O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM PROPOSTO POR PEPPERS & ROGERS ...	99
FIGURA 4.1 – EXEMPLO DE ESTRUTURA FUNCIONAL .....	124
FIGURA 4.2 – EXEMPLO DE ESTRUTURA PROJETIZADA .....	125
FIGURA 4.3 – EXEMPLO DE ESTRUTURA MATRICIAL.....	126
FIGURA 4.4 – LIGAÇÕES ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSOS EM CADA FASE .....	132
FIGURA 4.5 – SOBREPOSIÇÃO DOS GRUPOS DE PROCESSOS EM CADA FASE .....	132
FIGURA 4.6 – ÁREAS DE CONHECIMENTO E PROCESSOS DA GERÊNCIA DE PROJETOS .....	135
FIGURA 4.7 – RELACIONAMENTO ENTRE OS PROCESSOS DE INICIAÇÃO.....	136
FIGURA 4.8 – RELACIONAMENTOS ENTRE OS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO .....	138
FIGURA 4.9 – RELACIONAMENTOS ENTRE OS PROCESSOS DE EXECUÇÃO .....	141
FIGURA 4.10 – RELACIONAMENTOS ENTRE OS PROCESSOS DE CONTROLE.....	143
FIGURA 4.11 – RELACIONAMENTOS ENTRE OS PROCESSOS DE ENCERRAMENTO .....	144
FIGURA 4.12 – APLICABILIDADE DAS METODOLOGIAS TRADICIONAIS E ÁGEIS.....	150
FIGURA 4.13 – LIGAÇÕES ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSOS EM CADA FASE .....	152
FIGURA 5.1 – MACRO-VISÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM EM PMES. ....	164
FIGURA 5.2 – INFLUENCIADORES EXTERNOS SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE CRM EM PMES.....	172
FIGURA 5.3 – INFLUENCIADORES INTERNOS SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE CRM EM PMES.....	174
FIGURA 5.4 – CICLO DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	177
FIGURA 5.5 – CICLO DE VIDA DE PROJETOS, ADAPTADO DE MUENCH.....	182
FIGURA 5.6 – OS GRUPOS DE PROCESSOS DO PMBOK .....	186
FIGURA 5.7 – OS GRUPOS DE PROCESSOS SEGUNDO AS METODOLOGIAS ÁGEIS.....	186
FIGURA 5.8 – OS GRUPOS DE PROCESSOS PARA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS PARA CRM.....	187
FIGURA 5.9 – SEQÜENCIALIDADE E REALIMENTAÇÃO NA METODOLOGIA PROPOSTA .....	188
FIGURA 5.10 – A FASE DE AVALIAÇÃO NA METODOLOGIA PROPOSTA .....	191
FIGURA 5.11 – A FASE DE FORMAÇÃO NA METODOLOGIA PROPOSTA .....	194
FIGURA 5.12 – A FASE DE COMPROMISSO NA METODOLOGIA PROPOSTA .....	197

FIGURA 5.13 – A FASE DE INTENÇÃO NA METODOLOGIA PROPOSTA .....	200
FIGURA 5.14 – ETAPAS DA FASE DE INTENÇÃO .....	201
FIGURA 5.15 – APLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE REDE COM GRÁFICOS DE GANTT .....	203
FIGURA 5.16 – A FASE DE IMPLANTAÇÃO NA METODOLOGIA PROPOSTA .....	213
FIGURA 5.17 – ETAPAS DA FASE DE IMPLANTAÇÃO .....	214
FIGURA 5.18 – A FASE DE ADAPTAÇÃO NA METODOLOGIA PROPOSTA.....	219
FIGURA 5.19 – ETAPAS DA FASE DE ADAPTAÇÃO.....	220
FIGURA 5.20 – A FASE DE FECHAMENTO NA METODOLOGIA PROPOSTA .....	223

## Índice de Gráficos e Tabelas

TABELA 2.1 – COMPARAÇÃO ENTRE O FOCO DO MARKETING TRADICIONAL E O FOCO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	52
TABELA 2.2 – A PERSPECTIVA PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	68
GRÁFICO 3.1 – PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS NA ECONOMIA BRASILEIRA, SEGUNDO O PORTE	106
TABELA 3.1 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS.....	106
TABELA 3.2 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O FATURAMENTO ANUAL .....	106
TABELA 4.1 – PUBLICAÇÕES DE MODELOS DE GERÊNCIA DE PROJETOS .....	112
TABELA 4.2 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA FUNCIONAL .....	124
TABELA 4.3 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA PROJETIZADA.....	125
TABELA 4.4 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA MATRICIAL .....	127
TABELA 4.5 – VISÕES SOBRE EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE EM PROJETOS, SEGUNDO DE CARLO .	148
TABELA 5.1 – EXEMPLOS DE SOFTWARES LIVRES PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	204

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ABRADEE – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica  
ASD – *Adaptive Software Development*  
B2B – *Business-to-Business*  
B2C – *Business-to-Consumer*  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
BZs – *Below Zeros* ou abaixo de zero  
CMPs – Clientes de maior potencial  
CMVs – Clientes de maior valor  
CRM – *Customer Relationship Management*  
DSDM – *Dynamic Systems Development Method*  
EBT – Empresas de Base Tecnológica  
e-CRM – *eletronic CRM*  
ERM – *Enterprise Relationship Management*  
ERP – *Enterprise Resource Planning*  
FDD – *Feature-Driven Development*  
ISO – *International Organization for Standarization*  
PEA – População Economicamente Ativa  
PMBok – *Project Management Body of Knowledge*  
PME – Pequenas e Médias Empresas  
PMI – *Project Management Institute*  
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais  
RAP – Planejamento Rápido ou *Rapid Planning*  
ROI – *Return over Investment*  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SME – *Small and Medium Enterprises*  
TLV – Valor vitalício do cliente ou *lifetime value*  
XP – *Extreme Programming*

# 1 INTRODUÇÃO

*Conhecimento é experiência.  
Tudo o mais é apenas informação.*  
**Albert Einstein**

A Engenharia de Produção tem como um de seus principais objetivos tornar mais eficientes os processos de uma organização empresarial através do desenvolvimento de métodos de trabalho mais eficazes e da melhoria na qualidade e produtividade da empresa (CARDOSO, 1995). A concretização destes objetivos deve levar em consideração, entre outros fatores, as características culturais e técnicas das organizações, para melhor aproveitar suas potencialidades, assim como suas metas e estratégias de negócios. A capacidade de adaptação em um cenário de grandes transformações é uma necessidade básica nas organizações atualmente (KOTLER, 2002). As transformações no ambiente de negócios vêm ocorrendo a uma velocidade cada vez maior. O aumento na oferta de bens e serviços, a competição, a globalização e os advenços da tecnologia estão entre as mais relevantes. A competição, em particular, praticamente inexistente em alguns setores, hoje está presente em quase todos os ramos de negócios (PORTER, 1999).

Considerando que o mercado apresenta uma competitividade ascendente nos mais variados ramos de negócios, as organizações necessitam avaliar constantemente seu posicionamento e trabalhar arduamente em seus diferenciais competitivos. Entre as metas de uma organização empresarial está a adequação de suas estratégias às necessidades do mercado em que a mesma está inserida. Theodore Levitt (apud McKENNA, 1992) diz que os agentes mais importantes para uma estratégia empresarial são os clientes e o ambiente competitivo. Além disto, a tecnologia está se tornando, cada vez mais, um aliado para as organizações em praticamente todas as áreas. Entre as muitas aplicações da tecnologia para auxiliar os negócios e o marketing nas organizações, está a disponibilidade de canais alternativos, tanto para o contato com os clientes quanto para a realização de novos negócios. O resgate do valor dos clientes e a tecnologia disponível a preços cada vez mais acessíveis fizeram com que as organizações fossem levadas a novas reflexões, direções e aplicações (GORDON, 1999).

As premissas básicas deste trabalho estão definidas a seguir. O tema desta tese está centrado no processo de implantação de estratégias para o gerenciamento do relacionamento das empresas com seus clientes. O trabalho trata, mais especificamente, da forma através da qual as pequenas e médias empresas podem planejar, executar e controlar esse processo de maneira ágil e organizada.

## 1.1 Apresentação

Desde a segunda metade do século passado, as práticas da administração empresarial precisaram adaptar-se a mudanças significativas oriundas de várias transformações em nível mundial (CHIAVENATO, 2000; DRUCKER, 1999). Além de mercados cada vez mais competitivos, as restrições orçamentárias, os avanços da tecnologia e sua disponibilidade a custos cada vez mais reduzidos, o advento da Internet e do comércio eletrônico, a carência de pessoal especializado em várias áreas e as exigências crescentes por parte dos clientes são alguns dos fatores que mais se destacam nestes novos tempos (PORTER, 1999). Somado a estes elementos, o fenômeno da globalização e a crescente desregulamentação de muitos mercados estão mudando o cenário das organizações de forma incomparável a qualquer outra fase da história (ARAÚJO, 2002a).

Estas mudanças têm norteado a evolução que a sociedade, em um sentido mais geral, e as organizações, mais particularmente, têm sofrido neste período. Um desafio que se apresenta para a moderna administração é gerenciar estas mudanças, e o aprendizado contínuo coloca-se como fator preponderante. Peter Drucker (1999) discute a necessidade de formulação de novas hipóteses no estudo e na prática da administração, uma vez que considera que não há apenas uma maneira correta de gerenciar uma organização. O mesmo autor diz que “a missão de uma organização define sua estratégia e que as estratégias definem a sua estrutura” (1999, p. 17). Michael Porter (1999) também trata de como estas mudanças são necessárias para tornar as empresas cada vez mais competitivas e de como as forças competitivas moldam a estratégia de uma organização.

Segundo McGee (1994, p. 206) o aprendizado nas empresas é

o processo através do qual uma organização se adapta ao seu meio ambiente, num processo semelhante ao da adaptação dos organismos vivos ao ambiente em que vivem. Organismos e organizações incapazes de se adaptarem a seus respectivos ambientes – isto é, incapazes de aprender – não sobrevivem.

A produção de conhecimentos passou a ser a força propulsora da economia, onde quase todos têm acesso imediato à informação. As organizações têm buscado novos modelos de gestão para que consigam sobreviver e crescer neste novo cenário. As empresas precisam ser capazes de assimilar e transformar rapidamente informações em conhecimento (ARAÚJO, 2002a), e que sobre ele seja possível tomar decisões corretas para o sucesso das organizações (DRUCKER, 1999).

Com a administração definitivamente baseada no conhecimento, muita ênfase tem sido dada à aquisição da informação e seu tratamento, à gestão de sistemas de informação e de inteligência, às comunicações e ao rápido desenvolvimento da tecnologia da informação (SANTOS, 1999). Alvin Tofler (1995, p. 51) cita que “o que torna o momento atual inédito, sob a ótica das organizações, é o fato de que enquanto terra, trabalho, matéria-prima e até o capital podem ser considerados recursos finitos, o conhecimento é inexaurível”. Prusak McGee (1994, p. 3) diz que, “nas próximas décadas, a informação será a força geradora da criação de riquezas e prosperidade, mais do que a terra ou o capital”. Mais que isto, o uso correto da informação será o diferencial maior de uma organização, assim como a consideração da importância da satisfação e fidelidade dos clientes (RAMBALDUCCI, 2002; TEIXEIRA, 2002a).

Impulsionada por um grande conjunto de fatores, que incluem os aqui enumerados, a administração vem passando, nestas últimas décadas, por um período muito rico no que diz respeito a novos paradigmas de gestão. Ela passou a basear-se mais no planejamento estratégico e na diversificação e reestruturação de sistemas produtivos, com o objetivo de tornar as organizações mais eficientes (SANTOS, 1999). Os modelos de qualidade tornaram-se uma tendência e, dentre muitas características, estes previam a otimização da produtividade da empresa, do atendimento e da satisfação do cliente. A tecnologia tem sido fundamental no auxílio à automatização de processos tanto operacionais quanto de gerenciamento nas organizações, e a tecnologia da informação torna-se efetivamente um instrumento estratégico e indispensável para as organizações (JAMIL, 2001).

Conforme preconiza Teixeira Filho (2002a), com o objetivo de otimizar sua ação no mercado, algumas empresas têm buscado, além de mais agilidade, flexibilidade e melhoria de qualidade, o oferecimento de melhores serviços aos seus clientes e uma constante capacitação e motivação de seus recursos humanos. John McKean (2003) apresenta várias considerações sobre a relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes. William Band, em seu livro *Touchstones* (1997), afirma que, “na era do conhecimento, as empresas precisam aprender que uma vantagem competitiva só é sustentável quando se baseia em produzir bens ou serviços reconhecidamente melhores na perspectiva do cliente”. Essa vantagem só tem alicerces quando baseada na experiência, na criatividade e na inovação (FERNANDES, 2001, p. 51). Passamos para o tempo em que, para serem bem-sucedidas, as organizações precisarão lançar mão de mecanismos para conhecer melhor o que os clientes querem (BROWN, 2001; KOTLER, 2002).

Philip Kotler (2002, p. 202) cita que “as empresas normalmente se queixam de que suas concorrentes estão se tornando cada vez mais semelhantes e que é difícil manter a diferenciação”. Em um ambiente de muita competitividade, há vários critérios que diferenciam uma organização das demais. O preço e a qualidade do produto ou serviço, além do atendimento prestado ao consumidor antes, durante e depois da venda, são alguns dos mais importantes. Os critérios competitivos baseados em preço e qualidade, ainda que muito utilizados, estão cada vez mais tênues. O preço adequado, aliado a uma determinada qualidade esperada, tornou-se uma obrigação em todos os setores. Hoje, quaisquer vantagens competitivas podem ser contrabalançadas através do desenvolvimento e uso efetivo da informação e da tecnologia (McGEE, 1994), além do empenho e engajamento do pessoal dentro das organizações (McKEAN, 2003).

A forma como as organizações interagem com seus clientes também vem mudando significativamente (BERSON, 1999). As exigências dos clientes e a tecnologia disponível, aliadas às exigências dos órgãos de defesa do consumidor, colaboraram para a criação de canais alternativos de comunicação e de vendas, como os centros de contato com os clientes e os negócios via telefone. O uso da Internet para realizar negócios vem crescendo a cada dia e, através dela, houve a possibilidade do resgate da personalização do atendimento, prática comum nos primórdios do comércio tradicional (PEPPERS & ROGERSGROUP, 2001). O uso das informações sobre os clientes, suas preferências e seu comportamento iniciou uma nova era na relação cliente-empresa.

A redescoberta do cliente fez surgir novos paradigmas de marketing, tais como o marketing de relacionamento e o marketing de relacionamento com os clientes. Novos

termos também surgiram, principalmente no ambiente comercial, tais como Marketing *One-to-One* (PEPPERS & ROGERS, 2001) e Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente ou CRM (*Customer Relationship Management*; BROWN, 2001; GREENBERG, 2001; GUMMESSON, 2002; STONE et alii, 2001; SWIFT, 2001). O marketing de relacionamento tenta resgatar uma prática aplicada pelas pequenas empresas há algumas décadas: o atendimento individualizado e a antecipação das necessidades dos clientes. A adoção do marketing de relacionamento com os clientes é uma decisão estratégica que exige uma mudança de paradigma do produto/serviço para o cliente (GRÖNROOS, 1994) (GUMMESSON, 1999). Esta estratégia pode ser suportada pela tecnologia, mas não deve ser dirigida por ela (LEE, 2000a). Os softwares de suporte à aplicação do marketing de relacionamento são comumente difundidos no mercado como “ferramentas CRM”. Este trabalho, no entanto, considera o CRM como definido por Gummesson (2002, p. 3), ou seja, “os valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase particular nos relacionamentos com os clientes – transformadas em aplicações práticas”. A aplicação prática destes conceitos deve incluir a tecnologia como apoio. No entanto estes conceitos vão além da tecnologia e sua aplicação não deve estar limitada a ela.

Os projetos de implantação de ferramentas CRM geralmente envolvem grandes investimentos. Estes são destinados tanto para a aquisição de ferramentas de hardware e software, quanto para a reestruturação organizacional, incluindo o investimento imprescindível em tempo e em capital humano (GRABNER-KRAEUTER, 2002). No entanto, pesquisas apresentam resultados de aplicação de CRM pouco animadores. O Gartner Group publicou, em 2001, um relatório que diz que 55% da totalidade dos projetos de CRM não produzem resultados satisfatórios (GARTNER, 2001), e os principais motivos apontados como causadores de falhas são:

- falta de um projeto de implantação de CRM que esteja acompanhado de uma estratégia empresarial previamente definida e bem estabelecida;
- falta de mecanismos para avaliar o retorno sobre o investimento (ROI – *return over investment*).

As principais fontes de dados para estas pesquisas são as grandes organizações, pois elas têm sido os principais investidores na área de CRM. Muitas publicações indicam que o investimento em tecnologia de suporte anterior ao investimento em planejamento de implantação pode ser uma das maiores causas do insucesso destas

iniciativas (CHASE, 2002; HERSHEY, 2002; HORNE, 2001; NEWELL, 2000, p. 67; PANTAZOPOULOS, 2002; PEPPERS & ROGERSGROUP, 2001, p. 58).

As publicações sobre a aplicação de CRM para empresas de médio e pequeno porte carecem ainda muito em número, objetividade e profundidade. Quando encontradas, retratam a aplicação em empresas sob o prisma da realidade americana ou européia. Para as empresas de pequeno porte a aplicação de CRM apresenta-se ainda como uma atividade complexa. Elas quase sempre estão lutando por sua sobrevivência e possuem recursos escassos para investimentos. Assim, ou acreditam que não é hora de pensar em CRM ou, como algumas grandes corporações, adquirem ferramentas de software mais simples, que atendam às suas necessidades imediatas e que possam ser ajustadas a seus orçamentos. Desta forma, muitas vezes incorrem no mesmo erro de grandes organizações: implantar ferramentas de software sem uma preparação prévia, ou seja, sem definir como estratégia o posicionamento do cliente como centro da organização, nem tampouco definir os objetivos e metas alcançáveis com a implantação destas novas tecnologias (BAUMEISTER 2002; FLYNN & GALLE, 2002).

Iniciativas relacionadas a CRM tendem a envolver não só departamentos isolados de uma organização; comumente elas afetam mais de um departamento, caracterizando uma abrangência horizontal e exigindo esforço colaborativo de todos os envolvidos (CURRY & CURRY, 2000; McKEAN, 2003; STONE, 2001; SWIFT, 2001). Ações neste âmbito necessitam de mecanismos de orientação e devem estar alinhados com os objetivos estratégicos e as metas definidas (SINGER, 2003). Cada um destes objetivos pode ser visto como uma etapa a ser cumprida em um processo maior, com restrições e escopo definidos, tal qual um projeto. Os objetivos relativos ao gerenciamento do relacionamento com os clientes vistos desta forma, como um conjunto de etapas que podem ser mapeadas em projetos, necessitam de mecanismos para gerenciar seu planejamento e implantação. No entanto – dada a natureza do contexto onde se insere este tipo de estratégia, ou seja, uma natureza que depende em muito das pessoas envolvidas, tanto os clientes quanto o pessoal da organização –, sua implantação não pode prescindir de agilidade e capacidade de adaptação. E isto deve ser obtido através de mecanismos que busquem conciliar flexibilidade e estruturação.

A implantação de estratégias para CRM, conforme diz Ronald Swift (2001), é um processo interativo. Assim como ele, alguns autores não usam do termo “projeto” para a implantação de CRM, pois consideram que esta atividade não possui um início, meio e fim, mas sim representa “um meio de vida” constantemente revisto, ou seja, deve ser composto

por um conjunto de iniciativas em seqüência. Neste trabalho leva-se em conta a premissa de que a implantação de CRM deve ser um processo interativo e contínuo. No entanto, definidas as estratégias para CRM, elas precisam ser efetivamente implantadas através de um método que se adapte mais facilmente à introdução de novos processos com características de interatividade e continuidade.

## 1.2 Formulação do Problema

A criação no Brasil do Código de Defesa do Consumidor, em 1991, levou as organizações brasileiras a buscarem melhores formas de comunicação com seus clientes. Com isto, os clientes têm se tornado cada vez mais cientes de seus direitos. Nas últimas décadas houve também um substancial aumento da oferta de produtos e serviços, além da criação de canais alternativos para a realização de negócios, por exemplo, através do telefone e do comércio eletrônico. Isto contribuiu para aumentar as alternativas de compra dos clientes e possibilitou que estes pudessem, cada vez mais, exercer seu poder de escolha.

Neste cenário, o mercado está sendo atendido na maior parte de suas expectativas; no entanto, as necessidades individuais de cada cliente são por vezes negligenciadas. Através da máxima de que é muito mais caro para uma organização adquirir novos clientes do que manter os clientes atuais, muitas empresas alertaram-se para a necessidade de criar vínculos mais estreitos com os seus melhores clientes, com o objetivo de incrementar cada vez mais seus negócios com eles (PEPPERS & ROGERS, 2001).

Partindo do princípio de que a junção de vários fatores contribui para a lealdade do cliente à marca, as organizações têm buscado soluções para garantir seus diferenciais competitivos. Especificamente relativo ao relacionamento das empresas com os clientes, o mercado tem oferecido muitas soluções que passam, primordialmente, pela adoção de tecnologia de apoio a estas iniciativas. Apesar de a bibliografia sobre o assunto apresentar que a tecnologia deve ser apenas um suporte às estratégias estudadas e pré-definidas, grande parte das empresas adota as ferramentas de suporte como uma panacéia, sem definir claramente as estratégias e as formas de medir o desempenho das ações definidas para estas iniciativas, ou seja, não seguem um método que auxilie a implantação (CHASE,

2002; GARTNER, 2001; GRABNER-KRAEUTER, 2002; HERSHEY, 2002). Neste sentido, as organizações não vêem que, antes das ferramentas serem implantadas, deve haver uma profunda avaliação das estruturas e das crenças atuais dentro da organização. Sem a preparação das pessoas envolvidas no processo, estas iniciativas podem estar bastante comprometidas e os investimentos realizados podem não apresentar o retorno desejado. O custo para a aquisição de tais ferramentas de suporte é invariavelmente muito alto. A razão para isto é que há que se considerar que algumas vezes são necessárias, além de consultoria para sua implantação, a integração da nova ferramenta com os sistemas em uso.

Para as pequenas empresas, este cenário deixa a gerência de relacionamento com os clientes muito além da sua capacidade de investimento. No entanto, a implantação de uma nova filosofia de negócios centrada no cliente tende a ser menos complexa nas empresas de pequeno porte do que em grandes organizações (SWIFT 2001). Nesse tipo de empresa o papel das pessoas no processo pode ser considerado como o maior diferencial, e não a tecnologia empregada para dar suporte ao processo.

Neste contexto preliminar de análise, o problema-tema definido nesta tese está centrado em como uma pequena ou média empresa pode planejar, executar e gerenciar o processo de implantação de estratégias de relacionamento com seus clientes, relacionamento este que seja vantajoso, tanto para a empresa quanto para os clientes. Leva-se em consideração para isto, suas limitações na capacidade de investimento e as vantagens advindas de sua estrutura enxuta e dos perfis pessoais de seus funcionários. Assim, a investigação versa sobre os desafios que se colocam sobre as pequenas e médias empresas na aplicação de novos paradigmas de gestão e, mais particularmente, está centrada em como este tipo de organização empresarial pode implantar mecanismos de gerenciamento do relacionamento com os seus clientes sem altos investimentos em consultorias e tecnologia. Esta investigação leva em consideração duas principais premissas: a proximidade entre empresa e clientes e a agilidade proporcionada pelo seu porte. No entanto, duas outras premissas devem ser consideradas para o sucesso na implantação. A principal delas é a necessidade de total empenho do pessoal envolvido no processo. A outra, e não menos importante, é a utilização de um método que auxilie as pessoas no processo de planejamento e de implantação das estratégias de relacionamento definidas pela organização.

Esta é a visão que este trabalho tem do processo de implantação de estratégias para CRM, principalmente quando aplicado às pequenas e médias empresas: a decisão de

mudar o foco do produto/serviço para o cliente caracteriza-se por um processo que envolve toda a organização e que deve poder ser auxiliado por um método que auxilie sua implantação. Um método, como caminho para chegar a um fim, deve regular uma série de operações que se deve realizar, apontando erros evitáveis em vista de um resultado determinado. No caso deste trabalho, é tido como um roteiro para o gerenciamento de um projeto, visando sua qualidade, produtividade e adequação aos objetivos definidos. O principal desafio do método a ser proposto é conciliar características mecanicistas e humanistas dentro da gerência de projetos.

### **1.3 Cenário de Aplicação**

As empresas de pequeno porte nacionais apresentam algumas características peculiares que incluem: escassez de recursos, baixos graus de automatização de processos e dependência das competências individuais do pessoal e das alianças estratégicas da empresa, ou seja, de seus fornecedores e parceiros de negócios. Este cenário, aliado ao aumento da concorrência, tanto no comércio quanto na indústria e nos serviços, aponta para a necessidade de diferenciais competitivos destas empresas para que elas mantenham-se no mercado (CHINEM, 2002).

Uma possibilidade de diferenciação pode estar pautada, entre outros fatores importantes, na priorização do atendimento amplo das necessidades dos clientes, através da manutenção de relacionamentos duradouros, objetivando a fidelidade destes clientes. Para ter sucesso, as estratégias de relacionamento de uma empresa com seus clientes devem ter total comando e apoio dos líderes da organização, pois exigem decisões estratégicas e podem incidir em mudanças organizacionais sob vários aspectos. O engajamento de todas as pessoas envolvidas, tanto do pessoal de linha de frente quanto o de retaguarda, é imprescindível.

A realização de uma análise criteriosa sobre a situação atual da organização, tanto sob os aspectos internos quanto sob a ótica dos clientes ou das entidades com as quais são realizados os negócios, servirá de base para o dimensionamento dos desafios. Estes desafios podem ser analisados sob inúmeros aspectos, no entanto, a mudança cultural é a que deve ser mais cuidadosamente avaliada. E tão importante quanto as

mudanças culturais é o entendimento de que, mais do que a tecnologia, as pessoas têm papel fundamental quando se trata do relacionamento com os clientes, sejam empresas de grande ou pequeno porte.

## 1.4 Justificativas da Pesquisa

A definição do tema deste trabalho foi realizada em função de algumas razões principais. As duas primeiras são de cunho pessoal. Primeiramente, a formação da autora está centrada na ciência da computação e na engenharia. Assim, o interesse inicial pelo tema “gerenciamento do relacionamento com os clientes” deveu-se principalmente à possibilidade de aplicação de soluções de tecnologia a esta área. Realizado o levantamento bibliográfico, ficou claro que as opções de tecnologia são muitas, desde as mais avançadas, complexas e caras até as mais simples e baratas. A partir do momento em que uma organização, independentemente de seu porte, decide sobre iniciar ou aprimorar estratégias de relacionamento com os seus clientes, as ferramentas necessárias para o seu gerenciamento vão depender fundamentalmente do número de clientes que ela possui e da sua capacidade de investimento. Considera-se que iniciar este processo pela escolha da tecnologia antes da definição de estratégias e da preparação da organização pode ser um equívoco. As empresas adquirem ferramentas de tecnologia para automatizar processos, por exemplo, de controle de estoques ou cálculo de folha de pagamento, ou seja, para automatizar processos necessários, conhecidos e já em operação. Para gerenciar o relacionamento com os clientes, a implantação de ferramentas de tecnologia deve ser realizada para efetivamente automatizar processos e estratégias em uso e de comprovada eficácia. Assim, a implantação de qualquer tecnologia para gerenciar o relacionamento com os clientes deve ser precedida por um trabalho visando à consolidação de estratégias voltadas para o cliente e, principalmente, à preparação da organização para este fim.

Há uma quantidade considerável de material bibliográfico que apresenta metodologias de implantação do gerenciamento do relacionamento com os clientes. Há algumas características preponderantes destas metodologias: ou elas estão relacionadas a uma ferramenta específica de software ou são aplicáveis, por sua complexidade e amplitude, às grandes organizações. A terceira consideração, e mais significativa, é que estas metodologias estão somente centradas em categorizar clientes ou avaliar seu valor,

ou seja, desconsideram os pré-requisitos fundamentais para sua implantação. Pouca atenção é dada por estas metodologias aos aspectos de como devem ser realizadas a preparação do pessoal e a definição de quais mecanismos devem ser utilizados para a análise dos processos organizacionais sob a ótica do cliente. Este trabalho propõe um método a ser utilizado para guiar a implantação de estratégias organizacionais para o gerenciamento do relacionamento com os seus clientes que podem ser suportadas por alguma ferramenta de tecnologia, quando necessário.

Em segundo lugar, acredita-se que a academia deve ter como um de seus principais objetivos reverter o conhecimento gerado por ela em contribuição para a solução de problemas da sociedade. Este estudo está centrado na premissa largamente difundida atualmente de que as relações de fidelidade entre as empresas e os clientes podem ser benéficas para ambos e no papel que a tecnologia exerce no auxílio às organizações. No entanto, sem decisões estratégicas claras e definidas, a tecnologia pode tornar-se um entrave ao invés de um aliado. Esta pesquisa procura subsídios que reforcem a tese de que, com formação de pessoal, baixos investimentos, instrumentos de apoio simples e uma metodologia adequada, uma empresa pode destacar-se na área de relacionamento com os clientes. A metodologia proposta leva em consideração a visão de que este processo constitui-se de várias etapas com resultados intermediários que possam ser avaliados e que devem balizar a continuidade e a definição de novos rumos. Esta concepção conduziu a avaliação de que este processo pode ser conduzido dentro da organização como um conjunto de projetos, o que levou à busca de alternativas sobre metodologias de gerenciamento de projetos.

É indiscutível a importância sócio-econômica das pequenas empresas no Brasil. Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS 2001), elas respondem por 20% do PIB e empregam 45% da força de trabalho que possui carteira de trabalho assinada. Nas grandes empresas, a necessidade de aumentar a produtividade, uma exigência da globalização, leva a um processo de automatização cada vez maior das atividades e, assim, a uma menor oferta de empregos. As pequenas empresas são, portanto, estratégicas para o desenvolvimento do país. Em função do cenário nacional e das inúmeras dificuldades das pequenas organizações, o foco foi definido nesta classe de empresas.

Neste sentido, as pesquisas bibliográficas levaram à última justificativa. Ela foi definida em função da existência de uma lacuna nos estudos atuais. Constatou-se que as iniciativas na área de gerenciamento do relacionamento com os clientes, em sua maioria,

são dirigidas às grandes organizações, ou ainda, para as médias empresas segundo a visão do mercado americano ou europeu, e não do mercado nacional.

Uma quarta justificativa bastante genérica sobre a necessidade de implantação de estratégias voltadas para o cliente, é a constatação de que, em média, as organizações perdem 15% a 20% dos clientes a cada ano, em grande parte devido ao atendimento prestado. Uma pesquisa realizada em quatorze grandes empresas industriais e de serviços, citada por Whiteley (1992 *apud* CARDOSO, 1995), apresenta que 69% dos motivos pelos quais os clientes abandonam uma empresa não estão relacionados ao produto em si, sua qualidade ou seu preço, mas sim a problemas concernentes à falta de contato e de atenção pessoal ou ao atendimento de baixa qualidade.

Por outro lado, e completando um ciclo iniciado na primeira justificativa apresentada, pode-se alegar que os processos sistematizados por métodos e padrões estabelecidos podem contribuir para a implantação de inúmeros tipos de aplicação. Neste caso, acredita-se que as metodologias aplicadas ao gerenciamento de projetos podem ser estendidas à implantação de estratégias organizacionais. A adequação destes paradigmas a uma outra área tanto possibilitará o alargamento dos conhecimentos específicos da área de execução, desenvolvimento e gerenciamento de projetos quanto estreitará as relações entre os atores que participarão na definição e na implantação de novos paradigmas, unificando linguajares e definindo limites.

Assim, serão consideradas algumas premissas básicas para a definição dos objetivos deste trabalho. A primeira delas está na proposição de que a implantação de estratégias de gerenciamento do relacionamento com os clientes pode ser considerada como um conjunto de projetos, tal como o desenvolvimento de um novo produto, serviço ou software, por exemplo. Sendo considerada como um conjunto de projetos, sua implantação deve estar pautada em um método que gerencie as etapas a serem vencidas para o cumprimento das metas estabelecidas. Este método deve ser um guia para implantação e, ao mesmo tempo, uma ferramenta de gerência do processo, de forma a auxiliar as pessoas envolvidas nesta tarefa. Ele deve proporcionar uma certa agilidade ao processo, não tanto no sentido de rapidez mas no sentido de tornar o processo mais iterativo e incremental. Para a obtenção destas características, buscou-se respaldo tanto em técnicas conhecidas e de comprovada eficácia para a implantação e gerenciamento de projetos, quanto em novos paradigmas que buscam conferir agilidade a este processo.

## **1.5 Objetivos**

A metodologia científica, relativa a trabalhos de pesquisa de cunho científico, prevê que pode haver a escolha entre a definição de objetivos e a formulação de hipóteses, de acordo com Antônio C. Gil (1987, p. 50). Sendo assim, a seguir serão apresentados os objetivos que norteiam o presente trabalho.

### **1.5.1 Objetivo Geral**

Com base nas premissas do marketing de relacionamento e em paradigmas da gerência de projetos, apresentar os pressupostos básicos de uma metodologia para gerenciar o processo de implantação de estratégias para o gerenciamento do relacionamento com os clientes em pequenas e médias empresas que leve em consideração o papel fundamental das pessoas envolvidas.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

I – Apresentar uma visão sobre a implantação de estratégias de gerenciamento do relacionamento com os clientes em pequenas e médias empresas enfatizando o papel das pessoas envolvidas no processo.

II – Investigar sobre as necessidades relativas ao tema CRM inerentes a pequenas e médias empresas, caracterizando a pesquisa como fruto de experiências vivenciadas.

III – Propor elementos para fundamentar uma proposta de metodologia para implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias empresas, baseada na gerência de projetos, tanto sob o ponto de vista tradicional quanto levando em consideração os novos paradigmas da gerência ágil de projetos.

## 1.6 Delimitação do Escopo

A metodologia proposta tem seu foco nas pequenas e médias empresas por levar em consideração que, nestes tipos de organização, a implantação do gerenciamento com os clientes é muito mais baseada nas pessoas, no ambiente organizacional e nos valores organizacionais do que na tecnologia. Durante a revisão bibliográfica verificou-se uma carência de trabalhos que enfoquem este aspecto.

Esta tese parte do princípio de que o relacionamento com os clientes foi previamente definido como prioridade no planejamento estratégico empresarial, pelo líder ou equipe de liderança da organização. As metas e objetivos, com a adoção de estratégias de relacionamento com os clientes, devem ter sido previamente definidos e avaliados pela organização. A pesquisa está limitada a apresentar os pressupostos de uma metodologia que auxilie as pessoas no que tange a planejamento e execução destes objetivos definidos pela organização. A aplicação desta metodologia leva em conta a importante consideração de que a execução dos objetivos definidos pode estar atrelada a um conjunto de pré-requisitos fundamentais para o sucesso destas iniciativas. Estes pré-requisitos serão discutidos como etapa inicial na apresentação da metodologia.

Apesar de serem fundamentais para o sucesso das iniciativas de gerenciamento do relacionamento com os clientes, não estão consideradas neste trabalho as métricas para a avaliação do desempenho da aplicação destas estratégias. A pesquisa também não inclui métodos para definição de ferramentas tecnológicas de suporte, apesar de defender seu uso quando necessário e viável.

Os pressupostos para a metodologia proposta estão consubstanciados na disciplina de gerência de projetos. Dentro desta disciplina, dois paradigmas foram utilizados como sustentação. O primeiro deles é a gerência de projetos tradicional, através do Corpo de Conhecimentos em Gerência de Projetos (*Project Management Body of Knowledge – PMBoK*), originalmente concebido pelo *Project Management Institute (PMI)*. O segundo está fundamentado nos novos conceitos de gerência ágil de projetos, que são aplicados principalmente para a gerência de projetos de software. Levando em consideração o que propõe o Manifesto Ágil (*Agile Manifesto*) (BECK, 2001), pode-se considerar que a gerência ágil de projetos tem grande potencial para o caso de projetos que sejam fundamentados em:

- indivíduos e suas interações, mais do que em processos e ferramentas;

- colaboração com os clientes, mais do que em negociações de cláusulas contratuais;
- capacidade de adaptação a mudanças, mais do que fazer cumprir rigorosamente um plano.

No entanto este trabalho não prevê uma discussão aprofundada sobre a convivência entre estes dois paradigmas para o caso do gerenciamento de projetos em um sentido mais geral, mas somente à sua aplicação para projetos de implantação de estratégias de gerenciamento com os clientes.

## **1.7 Metodologia de Desenvolvimento**

Nesta etapa será apresentada a forma como o trabalho foi desenvolvido, a partir do problema identificado, das justificativas e dos objetivos definidos no projeto desta tese.

### **1.7.1 A Pesquisa e o Método**

Segundo Minayo (1993, p. 23), a pesquisa é uma atividade básica das ciências que, através da investigação e da descoberta da realidade, constitui-se de um processo inerentemente inacabado e permanente. O autor diz que “é uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”. Desta forma, não se deve atribuir verdade absoluta ao resultado de uma pesquisa, uma vez que descobertas estão sempre sendo renovadas. As análises decorrentes de uma pesquisa apresentam várias implicações, cabendo ao pesquisador evidenciar o que está enquadrado no conhecimento empírico e explicar suas descobertas através do conhecimento científico. Desta forma, normalmente uma pesquisa inicia-se com um problema ou indagação e torna-se necessária a utilização de procedimentos científicos.

Em seu trabalho, Kerlinger (1980, p. 33) contraria parcialmente este enfoque. Referente a esta questão, diz que nem todo problema é passível de tratamento científico e apresenta, dentre outros exemplos de sua afirmação, o tema “como aumentar a produtividade no trabalho?”. O autor diz ainda que esses problemas são considerados como “problemas de engenharia”, ou seja, referem-se a como fazer algo de maneira eficiente e, devido à forma de proposição dos mesmos, tornam inviável a investigação segundo os métodos próprios da ciência. Outro ponto enfatizado pelo autor refere-se a problemas de valor. Questões que avaliam se algo é bom ou mau, desejável ou indesejável, certo ou errado, melhor ou pior, se deve ou não ser feito também não podem ser considerados como científicos. Sua justificativa é que “a pesquisa científica não pode dar respostas a questões de engenharia e de valor porque sua correção ou incorreção não é passível de verificação empírica” (Kerlinger 1980, p. 33)

Há inúmeras formas de classificação de pesquisas apontadas por vários autores quando se busca identificar uma associação entre problema de pesquisa e tipo de pesquisa, bem como identificar os tipos de pesquisa que se enquadram como não-científicas. Esta seção busca posicionar, dentro das inúmeras formas de classificação, aquelas que se aplicam ao presente trabalho.

A pesquisa desenvolvida está baseada, além da revisão bibliográfica, em muitos elementos empíricos. A experiência foi obtida de múltiplos casos em empresas onde a aplicação de CRM foi definida como meta. O acompanhamento e/ou participação efetiva do processo nas várias empresas propiciaram a definição do tema e problema deste trabalho. Os casos estão descritos com detalhes no Apêndice A.

Método, conforme diz Ferreira (2002), “é o caminho pelo qual se atinge um objetivo” ou ainda “o programa que regula previamente uma série de operações que se deve realizar, apontando erros evitáveis, em vista de um resultado determinado”. Método, segundo Lakatos e Marconi (LAKATOS & MARCONI, 1983, p. 42-43), “é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Em um sentido mais amplo, é a ordem que se deve impor aos diversos processos necessários para atingir um fim ou resultado desejado.

O método científico é um instrumento para descobrir relações, verdades e leis referentes aos diversos objetos de investigação, ou seja, é um conjunto de procedimentos sistemáticos para obter o conhecimento adequado do problema que se propõe resolver. O

desenvolvimento do método científico faz-se por processos ou técnicas de observação, hipótese, demonstração, indução da lei ou teoria. Além disso, e simultaneamente aos processos referidos, o pesquisador sempre estará usando as técnicas de análise, síntese e dedução (ANDRADE, 1996).

Este trabalho aborda temas bastante novos, cujos conceitos são considerados ainda em evolução. Sendo conceitos sem base sedimentada tanto conceitual quanto prática, a consideração de um método que utilize a investigação aplicada, pôde tornar o processo mais adequado a proposições mais seguras. Dado um problema específico, ou seja, como as pequenas e médias empresas podem gerenciar o processo de implantação de estratégias de relacionamento com seus clientes de forma proveitosa tanto para a organização quanto para o cliente, optou-se pela observação sistemática e participante, realizada em condições de corresponder aos objetivos propostos no trabalho. Utilizando a observação ativa, ou seja, o pesquisador não como um agente passivo mas participante no processo, as experiências vividas através de casos práticos foram os instrumentos que levaram à definição de necessidades a serem supridas.

Assim, este trabalho baseia-se em objetivos, não em hipóteses, e tem aplicação do método de pesquisa **indutivo**, no qual a observação de fatos particulares leva a conclusões gerais. Através do método indutivo, procura-se observar os fenômenos e descobrir a relação entre eles para a generalização destas relações. Em suma, parte-se do estudo de caso para chegar às leis gerais (ANDRADE, 1996). Segundo Ferreira (2002), a indução é o “raciocínio cujas premissas têm caráter menos geral que a conclusão” ou, ainda, “o raciocínio pelo qual se estabelece uma proposição universal a partir do exame de alguns dos objetos de uma classe”. Pode-se considerar que a indução é uma generalização da experiência.

### **1.7.2 Caracterização da Pesquisa**

Salomon (1974, p. 229) diz que uma das regras para a definição do tema de um trabalho científico é “a descoberta de um problema relevante que mereça ser investigado cientificamente e tenha condições de ser formulado e delimitado tecnicamente em função da pesquisa”. Esta introdução do trabalho de tese apresenta a visão sobre a importância do tema e sua relevância.

Sob o ponto de vista de sua natureza, este trabalho pode ser considerado como uma **pesquisa aplicada**, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, e apesar de ter sido definido anteriormente que o método de pesquisa indutivo foi utilizado, ela pode ser enquadrada como uma **pesquisa qualitativa**. Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o objeto de pesquisa, que não pode ser traduzida em números. Como a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, ela não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Neste caso, o processo e seu significado são os focos principais desta abordagem.

Do ponto de vista de seus objetivos pode ser classificada como **pesquisa exploratória**, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. As exploratórias são aquelas que habitualmente realizam os pesquisadores preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, etc. No caso deste trabalho, estão envolvidos levantamento bibliográfico e acompanhamento de casos, através de vivências práticas sobre o problema pesquisado, e análise de exemplos que levem à compreensão da melhor forma para a solução dos problemas encontrados.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, conforme Gil (1991), o trabalho caracteriza-se como uma **pesquisa de campo**, pois trata de uma investigação empírica realizada em locais onde ocorre um determinado fenômeno e inclui como elemento fundamental a observação.

### 1.7.3 Relacionamentos com os Objetivos

Com o intuito de deixar a metodologia de trabalho mais clara, a seguir são relacionadas as atividades realizadas para a concretização do trabalho, a partir dos objetivos anteriormente relacionados. Definido o primeiro objetivo específico

*I – Apresentar uma visão sobre a implantação de estratégias de gerenciamento do relacionamento com os clientes em pequenas e médias empresas enfatizando o papel das pessoas envolvidas no processo;*

a pesquisa bibliográfica sobre marketing, marketing de relacionamento e CRM foi realizada. Os capítulos 2 e 3 apresentam o resultado desta etapa do trabalho.

Com a definição do segundo objetivo

*II – Investigar sobre as necessidades relativas ao tema CRM inerentes a pequenas e médias empresas, caracterizando a pesquisa como fruto de experiências vivenciadas;*

foram iniciadas, paralelamente, as atividades de acompanhamento e participação de casos práticos. Algumas oportunidades foram buscadas para que fossem realizadas a observação e a atuação no processo de discussão sobre “implantação de CRM” em algumas empresas, inicialmente sem distinção de porte. A experiência mais marcante e significativa desta primeira fase está descrita no Apêndice A deste trabalho. Os mecanismos de coleta de dados utilizados foram observação, fundamentada em pontos pré-definidos, e reuniões de discussão. Uma das principais contribuições desta etapa foi a constatação da importância do papel das pessoas envolvidas no processo de atendimento das necessidades dos clientes, mesmo considerando que, no caso, tratava-se de uma grande empresa e que a utilização de tecnologia de suporte era imprescindível.

Outras oportunidades buscadas foram dirigidas a pequenas e médias empresas, uma vez que o foco de atenção já havia sido definido. Estas experiências estão também relatadas no Apêndice A. Os instrumentos de coleta de dados continuaram sendo a observação e as reuniões de discussão junto com os envolvidos. Nesta segunda etapa, as maiores contribuições estão concentradas basicamente em dois pontos. O primeiro refere-se à constatação da importância do processo de conscientização das pessoas envolvidas na implantação de CRM sobre as prováveis necessidades de mudanças em vários níveis da organização. A segunda está relacionada à constatação da necessidade de um método que oriente a implantação de uma nova filosofia empresarial, considerando o porte das organizações em questão e suas características relativas tanto à capacidade de investimentos e quanto à cultura organizacional.

Por fim, e dadas as observações realizadas para a concretização do segundo objetivo, o terceiro e último objetivo específico foi definido:

*III – Propor elementos para fundamentar uma proposta de metodologia para implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias empresas, baseada na gerência de projetos, tanto sob o ponto de vista tradicional quanto levando em consideração os novos paradigmas da gerência ágil de projetos.*

Para sua concretização, foi realizada a pesquisa bibliográfica que resultou no capítulo 4 deste trabalho. A partir de todos os elementos coletados e desenvolvidos, foi possível a proposição de pressupostos para um método a ser aplicado no caso de projetos específicos de aplicação de estratégias para CRM em pequenas e médias organizações.

## **1.8 Organização do Trabalho**

Este trabalho está organizado da seguinte forma: esta introdução tem o objetivo de posicionar o trabalho e definir seu escopo. Ela também apresenta os objetivos e o ambiente em que a tese insere-se. Os capítulos 2 e 3 apresentam a revisão bibliográfica sobre o tema principal, ou seja, o gerenciamento do relacionamento com os clientes. Eles apresentam desde um panorama das mudanças atuais ocorrendo na ciência da administração empresarial e no marketing, até a apresentação de fortes evidências de que a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes tem se apresentado como uma alternativa eficaz no posicionamento de uma empresa e na sua lucratividade. O capítulo 4 apresenta a disciplina de gerência de projetos e os paradigmas que servirão de base para as definições dos pressupostos da metodologia a ser proposta. O capítulo 5 apresenta o resultado dos trabalhos de campo desenvolvidos, com o objetivo de respaldar cada uma das etapas propostas para a metodologia. As conclusões, perspectivas para trabalhos futuros e contribuições do presente trabalho são apresentadas no capítulo 6. As referências utilizadas estão apresentadas no capítulo 7.

## **1.9 Conclusões**

Este capítulo teve como objetivo a apresentação do tema do trabalho e a definição de seus objetivos. Sua principal asserção foi que, através de um método baseado nos paradigmas de gerenciamento de projetos, as empresas de pequeno e médio porte podem planejar e executar as estratégias de gerenciamento do relacionamento com os seus clientes de maneira a buscar a satisfação dos anseios tanto dos clientes quanto do pessoal envolvido no atendimento de suas necessidades e da empresa.

## 2 A ADMINISTRAÇÃO E O MARKETING NA ERA DO CLIENTE

*O primeiro mandamento da administração é que a força propulsora do desenvolvimento de novos produtos não é a tecnologia, nem o dinheiro, e sim a imaginação das pessoas.*  
**David Packard**

### 2.1 Introdução

Nas últimas décadas, as constantes mudanças na economia têm se refletido na necessidade de repensar os paradigmas tradicionais da administração de negócios. A procura constante por necessidades a satisfazer e a investigação permanente são condições indispensáveis ao sucesso e sobrevivência das organizações. Um paradigma sustentado por alguns autores, entre eles Peter Drucker (1999, p. 24), diz respeito à impossibilidade de se encontrar um modelo único e universal de organização.

Muitos mitos têm sido questionados, entre eles a organização hierárquica tradicional e os modelos de gestão de pessoas. Aliada a isto, a visão do valor dos clientes para o sucesso das organizações ocupa um espaço significativo nas discussões e os efeitos podem ser observados na grande quantidade de publicações e iniciativas relacionadas a este assunto (CURRY & CURRY, 2000; DRUCKER, 1999; GORDON, 1999; GUMMESSON, 1999; KOTLER, 2002; NEWELL, 2000; PAYNE et alii, 2000; PECK et alii, 1999; PEPPERS & ROGERSGROUP, 2001; REICHHELD, 2002). O marketing, principal agente de contato com os mercados e com os clientes, é uma disciplina em constante aprimoramento e instrumento estratégico para o crescimento e desenvolvimento dos negócios.

A última década foi particularmente promissora para o marketing. Regis McKenna (1992, p. 1) coloca como primeira afirmação que “a década de 90 será do cliente”. De fato, a forma de as organizações interagirem com seus clientes vem mudando sensivelmente nos últimos anos (BERSON et alii, 1999). Esta tendência resultou no aparecimento de novos termos, considerados por alguns como novos paradigmas, tais como

Marketing de Relacionamento, Marketing *One-to-One* e Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes. Este último, conhecido pelo acrônimo CRM, dependendo do autor em questão, é definido como *Customer Relationship Management* (BROWN, 2001; GUMMESSON, 2002; SWIFT, 2001) ou *Customer Relationship Marketing* (GORDON, 1999; STONE, 2000).

Este capítulo tem como objetivo a apresentação do cenário onde se insere este trabalho. Uma vez que o gerenciamento do relacionamento com os clientes tem uma afinidade intrínseca com o marketing de relacionamento, este capítulo apresenta a conceituação básica que precede essa disciplina. Ele inicia com considerações sobre o cenário atual das organizações e a introdução do papel exercido pelo marketing e pela tecnologia. Dentro deste contexto, são apresentados os conceitos de marketing de relacionamento e, mais especificamente, do marketing de relacionamento com os clientes. Outros objetivos são a definição de limites entre o marketing de relacionamento com os clientes e o gerenciamento do relacionamento com os clientes, e a definição do papel da tecnologia e das pessoas no processo de implantação do gerenciamento do relacionamento com os clientes em uma organização.

### **2.1.1 A Evolução da Gestão Empresarial**

Peter Drucker (1995) diz que, atualmente, uma nova abordagem define empresa como uma organização que adiciona valor e cria riquezas, contrapondo-se à mentalidade tradicional de que uma empresa é uma entidade que compra barato e vende caro. Esta abordagem é consequência de novas estratégias de gestão e pensamento empresarial. Drucker (1999, p. 9) cita ainda que

vivemos em um período de profunda transição e as mudanças são talvez mais radicais que as anunciadas na segunda revolução industrial de meados do século XIX, ou que as mudanças estruturais provocadas pela grande depressão e a segunda guerra mundial.

A estrutura típica da empresa no início da segunda metade do século passado era aquela descrita por um organograma hierárquico, que persiste até hoje em algumas organizações tradicionais. Além do crescimento do número de níveis, ou vertical, o

crescimento também se dava em número e diversidade de funções, ou horizontal. Este modelo era utilizado tanto nos setores públicos quanto nos privados, tornando o crescimento da administração da empresa verticalizado e causando entraves nos diversos processos de fluxos de informações e tomada de decisão. As estruturas organizacionais em forma de organograma eram definidas em termos de funções administrativas. Se a empresa necessitasse de um setor novo, uma divisão ou núcleo era criado e toda a infra-estrutura era montada para esta nova unidade. Neste sentido, todas as funções, até mesmo as que não faziam parte das atividades fim da empresa, eram exercidas por departamentos da própria empresa.

A criação e o uso em excesso destes vários níveis hierárquicos apresentaram conseqüências, dentre elas o aumento do custo de pessoal e de infra-estrutura e a lentidão dos fluxos de informação e dos processos de tomada de decisão nas organizações. As organizações perceberam que este tipo de estrutura gerava problemas de várias ordens, principalmente relacionados a custos, e as mudanças nas estruturas das organizações foram inevitáveis. Surgiram os programas de redução de custos, que tinham como principal objetivo minimizar os impactos do crescimento da estrutura organizacional nos preços finais dos produtos e/ou serviços, assim como nas margens de lucro que estes propiciavam às organizações (JAMIL, 2001).

Na década de 80, os modelos de qualidade tornaram-se uma tendência mundial, e deles derivaram os conceitos de otimização da produtividade e melhoria do atendimento e da satisfação do cliente. Surgem, nesta época, as primeiras oportunidades de aplicação da tecnologia da informação. As tarefas de controle de desempenho, amostragem de funcionamento de estruturas internas e do atendimento aos clientes – através, por exemplo, de avaliação de questionários e formulação de pesquisas fazendo composição com dados de mercado devidamente compilados – trouxeram os computadores e seus recursos ao uso cotidiano nas organizações (JAMIL, 2001).

Mas, inicialmente, poucas empresas tinham capital para investir na compra de computadores. Além de serem extremamente caros, o mercado oferecia poucas opções de solução em relação a software. Mesmo assim, o uso dos computadores nas empresas abriu inúmeras possibilidades de aplicações da tecnologia da informação no ambiente empresarial. A opção das empresas de médio e pequeno porte foi a terceirização dos centros de processamento. Com as ferramentas de software ficando cada vez mais sofisticadas e com o barateamento dos computadores, o processamento e as informações deslocaram-se gradativamente dos centros de processamento de dados terceirizados para

dentro das organizações. Os sistemas gerenciadores de bases de dados comerciais e o uso de linguagens de programação, tanto para construção de sistemas quanto para emissão de relatórios gerenciais, tornaram-se conhecidos e ganharam mercado. Neste período, a tecnologia da informação começou a tomar corpo e já exercia papel estratégico nas organizações (FERNANDES, 2001).

Muitas atividades dentro das organizações, dentre elas as relativas ao desempenho e funcionamento de processos operacionais e de atendimento ao cliente, puderam ser acompanhadas, e seus pontos vulneráveis, identificados, graças ao uso do computador para auxiliar na gestão empresarial. Com a competitividade cada vez mais presente, durante a década de 90 a necessidade de mudanças foi ainda mais sentida. A próxima tendência administrativa adotada pelas organizações, cada uma a seu modo, foi dada pelas teses da reengenharia. Esta nova forma de pensar a empresa determinava seu funcionamento em função de seus processos, que tinha também como um dos objetivos o melhor atendimento às necessidades dos clientes. A aplicação de programas de reestruturação teve resultados controversos, principalmente em função da situação econômica e política mundial da época (JAMIL, 2001).

As empresas de hoje trabalham com vários conceitos emanados dos modelos de qualidade total e de reengenharia, e os benefícios do uso da tecnologia da informação encontram-se diretamente ligados a estes modelos. Inúmeros são as ferramentas, os modelos de projeto, as aplicações, as funções, os serviços e os instrumentos tecnológicos aliados à condução de modelos de negócios. Todas estas iniciativas objetivam um mercado de alta competitividade, no qual as empresas trabalham com parcerias e em situações de reorientação de procedimentos, tomadas de decisão instantâneas e alianças estratégicas – algo impossível de se pensar em um mundo sem o auxílio da tecnologia (MINTZBERG, 1995).

Percebe-se então que a tecnologia da informação deu saltos expressivos no sentido de viabilizar estas novas estruturas administrativas. A indústria da informática viveu, na década de 90, um de seus melhores momentos. Os computadores passaram a ser ferramenta básica de trabalho e a comunicação entre eles tornou-se uma necessidade. A oferta de computadores e redes aumentou, enquanto os custos caíram muito em função da grande oferta e da competição. Aplicativos e plataformas de desenvolvimento passaram a ser usados em ambientes descentralizados, bem como pacotes de software alcançaram os profissionais e tiveram o uso disseminado (JAMIL, 2001).

O uso de microcomputadores, aliado às redes locais e às telecomunicações, possibilitou que os modelos administrativos tornassem-se mais claros e que fossem desenvolvidos os processos de atendimento aos clientes em maior escala. A Internet é hoje largamente utilizada tanto como meio para a comunicação quanto para a realização de negócios, e apresenta-se como uma alternativa promissora para conhecer melhor os clientes e usar estes conhecimentos em favor das organizações e dos próprios clientes.

Em termos de mercado nacional, até alguns anos atrás, convivíamos com grandes conglomerados estatais que atuavam em setores rigidamente reguladores, protegidos e submetidos à reserva de mercado. Mas também o mercado nacional já era composto por grandes empresas privadas e um expressivo setor de pequenas e médias empresas, muitas vezes destinadas a atuar num segmento específico e com pouca abrangência geográfica (JAMIL, 2001). O mercado era restrito a um conjunto menor de setores que os vistos atualmente. Os principais competidores estavam no mercado nacional e sujeitos às mesmas leis e regras. Com a globalização, houve o aumento cada vez mais acirrado da competição. As empresas estrangeiras cada vez mais aumentam a participação nos negócios em nosso país. Parcerias têm sido iniciadas e implementadas de várias formas: associações, sociedades, abertura de novos negócios, venda de empresas e terceirizações. Os efeitos deste novo cenário foram os cortes de pessoal e a crescente automatização de processos (FERNANDES, 2001).

Hoje, um desafio que se apresenta para a pequena empresa é posicionar-se de forma diferenciada frente ao mercado, e uma das formas mais divulgadas atualmente é a diferenciação pela excelência no atendimento das necessidades e o gerenciamento de relações duradouras com os clientes. As teorias e práticas do marketing têm papel fundamental para vencer este desafio pois, através delas, as empresas têm mecanismos de alcance e compreensão do mercado. No entanto, com relação ao tema específico – o marketing de relacionamento com os clientes –, apesar de haver uma vasta e brilhante bibliografia sobre o assunto, muito pouco se tem notícia sobre sua aplicação às pequenas empresas.

Atualmente vivemos a confluência de diversas tendências de gestão administrativa e de marketing. Porém, é indiscutível que as estratégias voltadas para o atendimento das necessidades dos clientes essenciais para as organizações têm tido papel importante nestes novos tempos.

## 2.1.2 Os Desafios Atuais

A aplicação de novos paradigmas de gestão contribuiu em muito para as empresas aperfeiçoarem seus produtos e processos. Peter Drucker (1999, p. 33) cita a importância da administração de produtos e serviços e dos processos organizacionais internos para a gestão organizacional, e alerta para a necessidade da visão sobre o que é considerado valor para os clientes. Atualmente é senso comum que qualidade e inovação não fornecem mais a base para um diferencial competitivo sustentável. Para manterem-se competitivas, qualidade passou a ser um requerimento imprescindível. Com os avanços proporcionados pela tecnologia, a inovação precisa ser constante, pois as novidades lançadas por uma empresa são copiadas pela concorrência e até mesmo aperfeiçoadas muito rapidamente (BUTZ; GOODSTEIN apud SILVA, 2002; KOTLER, 1992, p. 22).

Alguns fatores, chamados por Helen Peck et alii (1999) de fatores ambientais, que incluem os avanços na tecnologia e a desregulamentação dos mercados, têm influenciado na criação desta intensa competição em vários níveis, desde o local até o global. A globalização fez com que as organizações buscassem atuação em novos continentes e nações para expandir seus negócios. O novo modelo desregulamentado para o mercado veio com a diminuição das exigências legais para criação e exercício de negócios. A dinâmica imposta pela globalização e a abertura de mercados tornaram mais simples o exercício do comércio e da prestação de serviços em geral. Os negócios pela Internet começaram a fluir livremente e, atualmente, diz-se que a distância entre uma organização e sua concorrente é dada por um “clique de mouse”.

A grande confluência de tendências administrativas, que provocou muitas pesquisas na área de tecnologia da informação, motivou também o surgimento de diversos produtos para solucionar problemas nestas áreas ou para possibilitar a implantação de outros novos. Dentre estas tendências, encontra-se o uso do marketing estratégico e do marketing de relacionamento, agregando valor aos produtos ou serviços oferecidos aos clientes, assim como dando o devido valor aos relacionamentos duradouros com os clientes (KOTLER, 2002).

As teorias de marketing são por vezes confundidas com técnicas de vendas, publicidade e comunicação em geral. Na verdade, estas últimas constituem apenas uma parte das estratégias de marketing, compreendendo uma série de disciplinas que visam permitir maior grau de sucesso. Seu emprego dá-se maximizando o aproveitamento das

oportunidades na oferta de produtos e serviços, desde a sua concepção até o fim do ciclo de vida, passando por todas as fases intermediárias de projeto, análise de custos, comunicação, pesquisas e acompanhamento de vida do produto (JAMIL, 2001).

Pode-se dizer que, hoje, o marketing não é uma das funções de uma organização, e sim uma forma de fazer negócios. Empresas bem sucedidas percebem que o marketing é como a qualidade, ou seja, essencial para a organização. Assim como a qualidade, o marketing é intangível, e é preciso experimentar para poder apreciar (McKENNA, 1992). O marketing de serviços introduziu o conceito de intangibilidade de um produto ou serviço (PAYNE et alii, 2000). A intangibilidade de um produto ou serviço está relacionada ao fato de ele ser percebido não só por seus aspectos visíveis, mas também pelo valor atribuído por quem o deseja. Desta forma, um produto ou serviço passa a ser percebido como um conjunto que possui características tangíveis e intangíveis (CARDOSO, 1995).

A tarefa primordial do marketing como estratégia é atender as necessidades dos clientes. Hoje, por estar mais bem informado e também devido a grande oferta de produtos e serviços com qualidade similar, é o consumidor quem dita as regras na maior parte dos segmentos de mercado. As empresas têm que estudar muito bem o seu público alvo para poder atender da melhor forma suas necessidades.

O marketing de relacionamento é uma disciplina que trata do valor dos relacionamentos que uma organização mantém, principalmente com os clientes finais. Um ponto fundamental para as organizações é a avaliação da adequação do marketing de relacionamento às suas estratégias e a utilização de um método que as auxilie no processo de implantação, precedendo a adoção de tecnologia de suporte. Os próximos itens deste trabalho apresentam uma breve discussão sobre estas questões.

## **2.2 O Enfoque Atual do Marketing**

Definições modernas de marketing dizem que o termo se refere à arte e a ciência que trata das complexas relações entre produtores e consumidores de bens e serviços (COBRA, 2003, p. XIX; KOTLER, 2002, p. 54). Segundo Marcos Cobra (2003, p. XIX), a expressão anglo-saxônica “marketing” é derivada da palavra em latim *mercare* que

definia o ato de comercializar produtos na antiga Roma. Ainda segundo o mesmo autor, “enquanto tudo o que era produzido era vendido, ou melhor, era comprado, não havia a necessidade de um esforço adicional de vendas” (p. XIX). Muitos séculos separam a Roma antiga do atual cenário econômico e o grande marco de diferenciação, sob o aspecto do marketing, foi o início da era dos negócios onde a oferta passou a ser maior que a demanda (COBRA, 2003).

Di Nallo (1999) diz que é possível perceber a existência de três fases distintas no estudo do marketing. A primeira fase aconteceu nos primeiros trinta anos do século XX e sua principal orientação era para a produção, ou seja, o foco estava no fazer melhor os produtos e distribuí-los de forma eficiente. A segunda fase aconteceu da década de 30 até meados da década de 50 e tinha como principal foco o produto e as preocupações eram centradas no estudo de técnicas de venda e de como levar o consumidor a realizar a compra. A partir da segunda metade da década de 50, o estudo do marketing passou para a sua terceira fase, na qual o foco passou a ser o comportamento do consumidor.

Historicamente falando, Ian Gordon (1999) relata que na década de 60 houve uma grande expansão dos mercados de consumo e dos negócios e o marketing concentrava-se na diversificação da carteira de produtos e de mercado com o objetivo de desenvolver um negócio estável. Com a recessão decorrente da crise do petróleo na década de 70, houve um crescimento lento e por vezes desigual de muitos mercados. A preocupação maior deixou de estar voltada para a pequena participação em muitos mercados, dando vez à busca de grande participação no mercado, isso dentro de um número menor de mercados ou segmentos de mercado. Ao final da década de 80 presenciamos a expansão de muitos segmentos de mercado, principalmente os mais sofisticados, tais como carros e bens de consumo, e também o crescimento da concorrência global. Muitas organizações inovaram seus produtos para atingir segmentos mais refinados. As principais estratégias utilizadas neste período foram os investimentos para a expansão dos mercados de produtos e serviços de sucesso regional ou nacional, impulsionada pelo início do processo de globalização, e as estratégias de transferência de fatias do mercado dos concorrentes globais e dos segmentos locais.

Com a chegada da recessão dos anos 80 e 90, as organizações depararam-se com uma nova realidade onde, em muitas áreas, a oferta passou a ser maior que a procura e os consumidores tornavam-se cada vez mais exigentes e cientes de seus direitos. Com este novo panorama, o paradigma clássico de marketing perdia um pouco de sua força e uma abordagem alternativa para a teoria e prática do marketing tradicional era premente.

Ainda segundo Ian Gordon (1999), no início da década de 90 houve a contração de muitos mercados mais sofisticados e o declínio na diferenciação entre produtos. Foi um período de concorrência global acirrada proporcionando, além da competição, algumas possibilidades de cooperação entre concorrentes. A estratégia empregada neste período foi basicamente a de simplificação dos produtos, dos serviços e dos processos para ofertas dirigidas aos mercados de massa. A personalização (do Inglês, *customization*) em massa para múltiplos segmentos e, por vezes, para consumidores individuais, foi iniciada. Algumas das maiores contribuições para estas mudanças foram, por exemplo, a publicação em 1996 da primeira edição do livro de Frederick F. Reichheld – *The Loyalty Effect* – e as publicações de Peppers & Rogers (1993; 1997), que direcionaram rapidamente a atenção para as vantagens da personalização. Logo a atenção também passou a estar concentrada nas vantagens no gerenciamento eficaz das relações com os clientes e que esta tarefa ultrapassava as fronteiras do departamento de marketing dentro das organizações (JOHNSON, 1999).

No final da década de 90 houve uma reanimação dos mercados, o aumento rápido nos preços de ações e a valorização de mercados mais sofisticados. O desafio que permaneceu desta fase foi o crescimento lucrativo dos rendimentos. Neste período muitas empresas voltaram sua preocupação para o gerenciamento de processos e para o equilíbrio de esforços através de parcerias.

A terceira fase do estudo do marketing forneceu as bases para o surgimento do chamado “marketing de relacionamento” na década de 90 (GUMMESSON, 2002; PAYNE et alii, 2000). O marketing nas organizações passa ainda por uma fase onde os relacionamentos entre as entidades que realizam negócios são mais valorizados que as transações de negócio únicas. São utilizados como fatores de criação de valor para as empresas e seus acionistas: o crescimento dos rendimentos, a maior atenção à administração de custos e de recursos humanos e o enfoque no marketing de relacionamento como abordagem fundamental para gerar lucro (GORDON, 1999).

John McKean (2003) diz que, apesar de na década de 90 ter havido o reconhecimento do cliente como indivíduo com atributos distintos, as empresas ainda continuavam bastante voltadas para seus produtos. Nesta década, o gerenciamento de relacionamentos esteve sempre muito mais relacionado a descobrir como vender mais produtos para os seus clientes e menos em compreender porque as pessoas compram um produto de uma organização específica dado o mercado competitivo em que ela se insere. O autor complementa que, neste início de século, os clientes precisam ser vistos como

pessoas, com os relacionamentos focados em “toques humanos” (*human touch*), e que os relacionamentos precisam estar baseados nas interações realizadas no tempo. A afirmação de que só através da compreensão consistente dos fatores humanos envolvidos no processo de compra, embasa os resultados de uma pesquisa que diz que mais de 70% do processo de decisão de compra estão baseados em interações e menos de 30% estão baseados nos atributos do produto (McKEAN, 2003, p. 1).

Helen Peck et alii (1999) dizem que o mundo está tornando-se um mercado de compradores, onde os consumidores estão compreendendo progressivamente que eles são livres como nunca para fazer escolhas em um mercado global. Assim, é fundamental que o marketing nas organizações esteja direcionado ao mercado de clientes (McKENNA, 1992). O cliente é a peça mais importante para o sucesso do negócio e deve ser dada ênfase à criação de valor para ele. Para os usuários finais de um produto ou serviço, este valor pode ser medido pela satisfação pessoal do cliente (PAYNE et alii, 2000). A questão sobre os valores relacionados aos clientes será discutida no item 2.4.3 a seguir.

Muitos dos conceitos do marketing de relacionamento são derivados da literatura do marketing de serviços, industrial e internacional (PAYNE et alii, 2000) e alguns autores destas áreas defendiam que a teoria tradicional do marketing não se adaptava a estas aplicações. Kotler (1992) defende que o foco em transações únicas é inapropriado nestes casos e que o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes é fator crítico para o sucesso das organizações nestes setores.

No cenário internacional, muitos foram os precursores do marketing de relacionamento. Leonard Berry (1983) foi primeiro autor a estabelecer o termo em si. Também a literatura sobre marketing de serviços, com Theodore Levitt (1983), Evert Gummesson (1987) e Christian Grönroos (1990a; 1990b), colaborou em muito para as bases do marketing de relacionamento. Outros destaques ainda podem ser dados às publicações de Martin Christopher, Adrian Payne e David Ballantyne (1991), Philip Kotler (1992) e R.M. Morgan e S. D. Hunt (1994).

A introdução conceitual do termo marketing na sociedade acadêmica brasileira aconteceu na década de 50 (COBRA, 2003). Conforme diz Raimar Richards (1989), ao menos formalmente, o termo marketing começou a ser empregado no Brasil a partir dos cursos de administração que o professor Karl A Boedecker veio ministrar na recém-criada Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Durante alguns anos, as expressões “mercadologia” e “mercadização” dominaram o cenário semântico desta área administrativa no Brasil, mas com o tempo a expressão “marketing”,

mais incisiva e internacionalmente reconhecida, impôs-se contra estes dois termos bastante artificiais.

Completando este enfoque atual sobre a disciplina de marketing, há a necessidade de se fazer aproximação entre o estudo do marketing, como uma atividade acadêmica, e a prática do marketing, como tarefa empresarial. Mesmo em um trabalho acadêmico, é importante a junção da questão conceitual com a prática destes conceitos. É necessário que a teoria seja voltada para a prática, levando em consideração as necessidades e aspirações de quem aplica a teoria para a solução de problemas presentes nas organizações.

## 2.3 Conceituação do Marketing de Relacionamento

Os preceitos do marketing de relacionamento devem muito à literatura do marketing de serviços. Leonard Berry, um dos estudiosos da Escola Nórdica<sup>1</sup>, foi quem introduziu, em 1983, o termo marketing de relacionamento na literatura de marketing (BERRY, 1983). No entanto, conforme dizem Parvatiyar e Sheth, algumas idéias sobre o marketing de relacionamento são muito anteriores a este período e os autores citam os trabalhos de McGarry, publicados de 1950 a 1958, Wroe Alderson de 1965 e Adler de 1966, como precursores dos conceitos apresentados pela Escola Nórdica (PARVATIYAR & SHETH, 2000).

As publicações de Adler, em 1966, e Vardarajan, em 1986, contribuíram para impulsionar o pensamento sobre sua aplicação do marketing de relacionamento ao contexto dos negócios entre organizações (PARVATIYAR & SHETH, 2000). Além destes autores, Arndt também publicou em 1979 sobre a tendência de aplicação destes conceitos aos clientes finais, e não só nas relações entre organizações.

Estes conceitos influenciaram sobremaneira a comunidade acadêmica, tanto americana quanto européia. No entanto, a abordagem Escola Nórdica, trabalhando sobre o marketing de serviços, apresentou as contribuições mais difundidas para o marketing de relacionamento através principalmente das publicações de Berry (1983), Grönross (1985) e

---

<sup>1</sup> Mais detalhes históricos em Gummesson, Lehtinem e Grönross (apud GUMMESSON, 2002).

Gummesson (1987). A literatura atual apresenta uma série de definições de marketing de relacionamento fundamentais para a construção de sua fundamentação teórica. Há uma variedade de visões sobre o tema, algumas mais focadas em pontos específicos e outras mais amplas (PARVATIYAR & SHETH, 2000).

Leonard Berry, em 1983, apresentou uma visão ampla do marketing de relacionamento, definindo seu papel estratégico dentro das organizações. O autor diz que atrair novos clientes deve ser apenas um passo intermediário no processo de marketing, e que o marketing de relacionamento deveria atuar principalmente na manutenção de clientes, com especial ênfase nos relacionamentos mantidos com os melhores clientes. Esta premissa é uma das principais bases para o marketing de relacionamento. Para Berry (1995), solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los bem é aquilo que deveria ser considerado marketing. Berry diz que marketing de relacionamento inclui as atividades de atrair, manter e incrementar o relacionamento com os clientes. Em seu trabalho, o autor diz que a satisfação dos clientes e sua fidelização são formas de alcançar maior competitividade. A visão apresentada por Berry é bastante similar aos estudos sobre o marketing de serviços publicados por Levit (1983), Grönroos (1985; 1990a; 1990b) e Gummesson (1987). Estes estudos indicam que a gestão do relacionamento com os clientes deve ser um dos principais temas dos novos paradigmas de marketing.

Grönroos (1990b, p. 138) diz que “marketing é estabelecer, manter e incrementar os relacionamentos com os clientes e outros parceiros, para obter lucro, contanto que os objetivos das partes envolvidas sejam alcançados. Isto é obtido através de trocas mútuas e cumprimento de promessas”. Esta definição leva à conclusão de que a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes deve ser a principal preocupação de uma organização e que todas as iniciativas de marketing devem ser dirigidas para a construção e manutenção destes relacionamentos. Shani e Chalasani (1992) definiram marketing de relacionamento como

um esforço integrado para identificar, construir e manter uma rede de relacionamentos com consumidores individuais e fortalecer continuamente esta rede com benefícios mútuos para ambos os lados através de contatos interativos, individualizados e com agregação de valor em um longo período de tempo.

McKenna (1992), assim como Berry, define marketing de relacionamento sob uma visão mais estratégica, indicando a colocação do cliente em primeiro plano e, desta

forma, alterando o papel do marketing do simples contato e venda para o envolvimento com os clientes. McKenna diz que marketing tem relação com processo, não com táticas promocionais e que os anúncios e promoções são apenas uma pequena parte da estratégia de marketing, ou seja, que a propaganda reforça posições no mercado, mas não as cria (McKENNA, 1992). Morgan e Hunt (1994) dizem que o marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos bem sucedidos.

Na visão de Vavra (1993), por exemplo, o marketing de relacionamento é considerado primordialmente como a retenção de clientes e o autor propõe uma série de táticas denominadas *aftermarketing* com o objetivo de manter o cliente em contato com a organização depois que uma compra é realizada. Uma outra visão, mais recente e popular, com a aplicação da tecnologia da informação como suporte, é a apresentada por vários autores (CURRY & CURRY, 2000; LEE, 2000a; PEPPERS & ROGERS, 1997). Esta visão está centrada na manutenção de relacionamentos individuais com os clientes e utiliza os conhecimentos armazenados sobre os clientes para a definição de estratégias de retenção.

Marketing de relacionamento é também definido com uma visão mais ampla, como o processo contínuo de cativar clientes ou usuários finais através de atividades e programas cooperativos e colaborativos com o objetivo de criar ou incrementar o valor econômico mútuo, com redução de custos (PARVATIYAR & SHETH, 2000). Estas definições apresentam o marketing de relacionamento como uma disciplina que trata principalmente dos relacionamentos com os clientes, mas não deixa de dar atenção ao conjunto de outros relacionamentos mantidos com fornecedores e parceiros, por exemplo. Muitos autores, dentre eles Kotler e Grönroos, defendem que o marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma na orientação e abordagem do marketing tradicional com foco nos relacionamentos ao invés do foco nas transações (GRÖNROOS, 1994; KOTLER, 1992). Já Morgan e Hunt (1997) questionam o conceito de paradigma aplicado ao marketing de relacionamento e dizem que seria em vão tentar entender a natureza das mudanças acontecendo nesta área. Evert Gummesson (2002, p. 297) apresenta uma série de definições de vários autores para marketing de relacionamento e gerenciamento do relacionamento com os clientes.

Os princípios básicos do marketing de relacionamento estão fundamentados na necessidade de um alto nível de satisfação dos clientes não só com produto ou serviço que ele adquire, mas também com o relacionamento mantido entre ele e seu fornecedor. Este conceito leva a outro, o valor da retenção de clientes para o sucesso de um negócio. Sua

importância está no fato de que há evidências de que a retenção de clientes está fortemente relacionada com a rentabilidade de uma organização (PECK et alii, 1999, p. 47). A seguir estão então apresentados os princípios básicos do marketing de relacionamento como se apresenta na literatura atual. Eles serão apresentados como uma introdução ao estudo posterior sobre o marketing de relacionamento com os clientes de uma organização e o gerenciamento deste relacionamento.

### 2.3.1 Premissas do Marketing de Relacionamento

A teoria do gerenciamento de marketing tradicional está basicamente fundamentada no mix de marketing, cujo modelo mais difundido é o dos 4Ps<sup>1</sup> de McCarthy. Os modelos clássicos de marketing mais conhecidos e difundidos até hoje, baseados no modelo de McCarthy, refletem a realidade da época do pós-guerra americano, entre 1950 e 1960, onde a demanda dos consumidores por produtos e serviços estava em grande ascendência, segundo Peck et alii (1999) e Payne et alii (2000). Philip Kotler (2002) diz que alguns críticos acham que esta estrutura de 4Ps peca por omissão ou por deixar de enfatizar certas atividades importantes. Dentre as críticas está ainda aquela que sustenta que o conceito dos 4Ps vê o mercado sob o ponto de vista de quem vende e não de quem compra.

Claramente, estas teorias estão baseadas no modelo de transações para mercados em massa e relacionadas ao oferecimento de produtos, deixando de levar em consideração outros aspectos importantes relacionados ao processo de comercialização, tais como o marketing de serviços e o relacionamento entre organizações, ou o *business-to-business* (GUMMESSON, 2002). Gummesson cita ainda que “a teoria do mix de marketing é filha da produção padronizada em massa da sociedade industrial e da dissociação do consumidor individual” (2002, p. 286). Este cenário perdurou por muito tempo e propiciou com que as companhias tivessem pouca razão ou incentivo para dar mais atenção aos seus clientes e para considerar o relacionamento com eles mais do que um conjunto de transações únicas. Em 1990, Lautenborn (*apud* KOTLER, 1992) sugere que os 4 Ps dos vendedores correspondam aos 4 Cs<sup>2</sup> dos consumidores. Sob esta abordagem prevalece a

---

<sup>1</sup> Produto, promoção, preço e local (*product, promotion, price, place*).

<sup>2</sup> Consumidor, custo, comunicação, conveniência (*consumer, cost, communication, convenience*).

máxima que, mais importante do que ter um produto ou serviço para ofertar, é ter um cliente para satisfazer (COBRA, 2003).

Apesar das premissas que dão sustentação ao marketing de relacionamento não serem recentes, somente nos anos 90 este conceito foi resgatado nas grandes corporações. A história mostrava que elas tinham perdido o contato com os clientes individuais em função dos investimentos no atendimento das necessidades de mercados em massa. Como todos os conceitos da área de administração, este também emergiu de necessidades impostas pelo mercado.

Assim, considera-se que, em uma análise bastante geral, o marketing pode ser dividido em duas áreas de interesse fundamentais: a primeira é relativa ainda ao gerenciamento do clássico marketing mix e a outra, muito mais abrangente, tem como objetivo o desenvolvimento do foco no cliente (PAYNE et alii, 2000). No entanto, o foco no cliente passa antes pela atenção às várias entidades que fazem parte do cenário onde uma organização se insere.

A tabela 2.1 apresenta alguns contrastes significativos entre a abordagem do marketing tradicional, ou marketing com foco transacional, e os novos conceitos do marketing de relacionamento (PECK et alii, 1999).

Atualmente há muitas contribuições tanto acadêmicas quanto profissionais para a disciplina do marketing de relacionamento e várias idéias e modelos teóricos têm sido propostos sobre seus conceitos. Alguns autores referem-se ao marketing de relacionamento como uma tática de marketing para atrair e reter clientes; outros vêem-no como um novo paradigma de marketing. Mas, para a maior parte das publicações nesta área, a adoção do marketing de relacionamento é uma decisão estratégica (BERRY, 1983; GUMMESSON, 2002; McKENNA, 1992).

Grönroos (2000 apud GUMMESSON, 2002, p. 297), por exemplo, diz que o propósito do marketing de relacionamento é identificar, estabelecer, manter e aprimorar – e quando necessário terminar – relacionamentos com clientes e outros envolvidos no processo, de tal forma que tantos os objetivos, econômicos ou não, de todas as partes envolvidas sejam alcançados. O autor diz ainda que isto é alcançado através da troca mútua e do cumprimento de promessas. De acordo com o autor, esta definição representa uma mudança fundamental se comparada ao marketing mix.

Tabela 2.1 – Comparação entre o foco do marketing tradicional e o foco do marketing de relacionamento

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

Ballantyne (1994 apud GUMMESSON, 2002, p. 297) trata o marketing de relacionamento como uma nova escola de pensamento. Ele descreve-o como um modelo disciplinar emergente para criar, desenvolver e sustentar troca de valor entre as partes envolvidas através de relações de troca que evoluem para prover ligações contínuas e estáveis na cadeia de suprimentos. Assim, os autores têm enfatizado os aspectos positivos de uma relação ganha-ganha entre clientes e fornecedores (GUMMESSON, 2002; LEE, 2000b).

Embora não haja uma definição única para marketing de relacionamento, ficam claras as questões relativas à necessidade de envolver e integrar clientes, fornecedores e outras entidades da cadeia de valor dentro de uma empresa. A criação e a manutenção de relacionamentos requerem a compreensão de planos e processo e o estreitamento de laços econômicos, emocionais e estruturais entre as partes envolvidas. Assim, o marketing de relacionamento representa uma mudança clara do marketing de transação tradicional para o marketing no qual o comprometimento entre as partes envolvidas leva à construção de relacionamentos duradouros e benéficos para todos os envolvidos.

### 2.3.2 Os Modelos do Marketing de Relacionamento

As bases do marketing de relacionamento não estão definidas unicamente sobre o relacionamento fornecedor-consumidor, ainda que este seja o principal foco de atenção. As organizações devem considerar as várias entidades que influenciam seu negócio, tanto externos quanto internos a ela. Cada uma destas entidades é um componente importante

para o negócio, pois do perfeito relacionamento com elas pode depender o sucesso ou fracasso de uma organização. As entidades externas podem ser representadas, por exemplo, pelos fornecedores de matérias primas ou até mesmo a mídia, e as internas podem ser representadas pelos empregados de uma organização.

A seguir serão apresentadas as visões sintetizadas do marketing de relacionamento segundo alguns dos principais autores da área. A apresentação destas visões tem como objetivo destacar o mercado de clientes e seu papel dentro da teoria atual do marketing de relacionamento.

### **2.3.2.1 O Modelo dos Seis Mercados e sua Revisão**

Uma diferença significativa entre o marketing tradicional e o marketing de relacionamento é que este último adota uma visão ampla das entidades com as quais uma organização se relaciona. Christopher, Payne e Ballantyne, no livro *Relationship Marketing*, de 1991, propõem um modelo denominado “modelo dos seis mercados”. A idéia é que, para construir e sustentar o valor real do cliente, é importante reconhecer que relacionamentos devem ser construídos com um conjunto de entidades, ou mercados, cada uma representando as várias dimensões do marketing de relacionamento. Peck et alii (1999) dizem que estas entidades podem ser representadas por indivíduos ou outras organizações que podem potencialmente contribuir, direta ou indiretamente, com a efetividade dos negócios de uma organização. Os seis mercados propostos pelos autores são:

- mercado de clientes;
- mercado de referências;
- mercado de influências;
- mercado de fornecedores e alianças;
- mercado de recrutamento;
- mercado interno.

O mercado de clientes é composto por todos os indivíduos ou organizações que compram bens e serviços de uma empresa, tanto no papel de usuário final como de intermediário ou comprador direto (BAKER et alii, 2001). É para eles que as principais

estratégias de comunicação são direcionadas, pois são eles que mantêm uma empresa. Os estudos publicados por Reichheld e Sasser (1990) deixam clara a relação entre retenção de clientes e a lucratividade de uma organização. Desde então os clientes passaram a receber uma atenção redobrada. No entanto, Helen Peck et alii (1999) questionam a aplicação do marketing de relacionamento como uma panacéia, enfatizando que, para alguns setores tais como os de baixo investimento ou os de bens de consumo (*commodities*), o relacionamento baseado em transações simples é mais apropriado e mais valioso para o cliente. No entanto, para alguns outros setores, tais como os de bens duráveis, ou para as organizações que realizam operações de *business-to-business*, o investimento na construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes é facilmente justificável.

As referências podem ser decisivas na criação de relacionamentos entre uma organização e seus clientes (PECK et alii, 1999). O mercado de referências abrange todas as entidades envolvidas em referenciar direta ou indiretamente uma determinada organização empresarial, ou seja, as redes informais de referências e as referências recíprocas bastante utilizadas no setor de serviços profissionais, por exemplo. Fazem parte deste mercado os clientes chamados defensores (principais mantenedores de referências tipo “boca-a-boca”), os clientes atraídos por outros clientes, as referências incentivadas, através de algum tipo de bônus por exemplo, as referências profissionais, tais como consultores ou analistas, e os funcionários da própria organização.

Do mercado de influências fazem parte todas as entidades que podem, direta ou indiretamente, exercer influência sobre a organização e sobre seus potenciais clientes. Essas influências podem ser tanto positivas quanto negativas, devendo ser gerenciadas da melhor forma possível de modo a maximizar os efeitos positivos e minimizar os negativos. Se bem gerenciadas, estas influências podem não somente abrir as portas de vários mercados, como também melhorar as atividades de marketing. Os autores afirmam que, embora estas influências não adicionem diretamente valor ao produto ou serviço, elas podem exercer influência direta sobre a predisposição de compra. Como exemplo é citado que o perfeito gerenciamento dos relacionamentos com a mídia pode, em alguns casos, ser mais barato e eficiente do que anúncios formais. Exemplos de entidade do mercado de influências podem ser citados os ambientalistas, as políticas e regulamentações governamentais, a concorrência, os investidores e os avaliadores profissionais, entre outros.

O mercado de fornecedores abrange toda a cadeia de fornecimento de materiais, produtos e serviços (BAKER et alii, 2001). É com os fornecedores que as organizações montam alianças e parcerias para melhor atender as necessidades dos seus

clientes. Muitas vezes existe a transferência de informações sobre hábitos de consumo dos clientes para o fornecedor, para que o mesmo possa adequar-se às mudanças do perfil de consumo. O resultado destas alianças com fornecedores pode propiciar um incremento na competitividade através da criação de valor para o cliente final.

Em alguns setores a forma tradicional de contratos de trabalho tem dado lugar aos contratos temporários, as terceirizações e as parcerias. Estas mudanças proporcionam às empresas a possibilidade de contratar especialistas em áreas estratégicas, algumas vezes necessários apenas em caráter temporário. O mercado de recrutamento representa os empregados em potencial que possuem os atributos necessários para sustentar e manter as competências chave de uma organização. Este mercado também inclui outras entidades tais como escolas, universidades e agências de empregos, as quais têm fácil acesso a estes potenciais empregados (PECK et alii, 1999). A meta é fazer a organização seja atrativa para aquelas pessoas que compartilham dos mesmos valores. A qualidade dos funcionários de uma organização raramente é considerada, apesar de eles exercerem um papel-chave de marketing, particularmente no setor de serviços (BAKER et alii, 2001).

Finalmente, o mercado interno é composto pelos funcionários e colaboradores de uma organização. Eles têm um papel importante na manutenção da estratégia de marketing de relacionamento da empresa. O trabalho de V.C. Judd de 1987, citado por Peck et alii (1999, p. 8), trata da importância de conceituar os empregados de uma organização como um elemento-chave para as suas estratégias de marketing e o quanto este assunto tinha sido negligenciado na literatura na área de marketing até então. A partir daí muitos trabalhos têm sido publicados e alguns bastante respeitados demonstram que tanto a satisfação quanto à retenção de empregados, principalmente do pessoal de vendas e atendimento ao usuário, está intimamente relacionada com a retenção de clientes (Schlesinger 1991 *apud* PECK et alii, 1999, p. 8).

Estes seis mercados foram apresentados inicialmente como mostra a figura 2.1 a seguir, com o papel central sendo exercido pelo mercado interno. Esta forma de visão denota o papel do mercado interno como integrador e facilitador no apoio ao gerenciamento dos relacionamentos entre as entidades que compõem os outros mercados (PECK et alii, 1999).

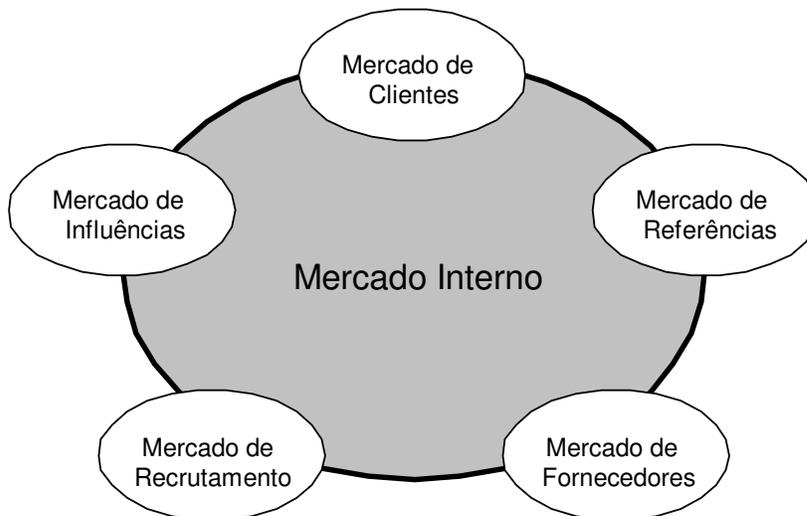


Figura 2.1 – O domínio dos seis mercados  
 Fonte: Christopher, Payne, Ballantyne (1991 apud PECK et alii, 1999 p. 5)

Em função de mudanças no cenário do marketing de relacionamento ocorridas na década de 90, este modelo foi posteriormente revisado e apresentado com um novo enfoque, com o chamado mercado de clientes com o papel central. A figura 2.2 a seguir apresenta este novo enfoque.

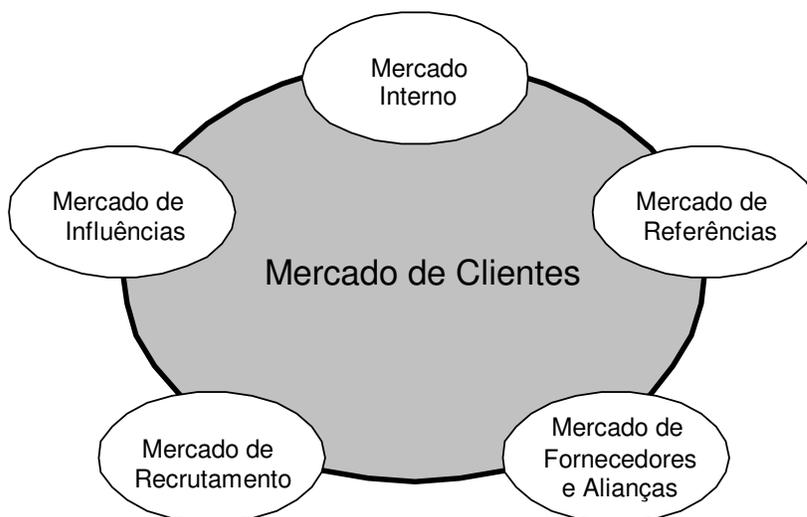


Figura 2.2 – O domínio dos seis mercados revisado  
 Fonte: (PECK et alii, 1999 p. 23)

Na análise realizada pelos autores o modelo de seis mercados, como apresentado originalmente, não apresentava a devida atenção às alianças estratégicas ou parcerias de negócios, a não ser com os seus fornecedores imediatos. O mercado de fornecedores passou então a ser definido como domínio do mercado de fornecedores e alianças. Na medida em que as organizações no mundo virtual têm se tornado uma realidade, cada vez mais estas parcerias estratégicas, inclusive de empresas consideradas concorrentes, podem ser cruciais para a sobrevivência em alguns ramos de negócios.

Conforme Peck et alii (1999), neste novo enfoque, alguns outros aspectos foram levados em consideração com o objetivo de melhor adequar o modelo de seis mercados ao novo cenário no qual o marketing de relacionamento estava inserido. Os vários mercados definidos no modelo foram subdivididos em grupos ou segmentos, com o objetivo de tornar sua aplicação mais clara. Por exemplo, os autores mencionam a necessidade de gerenciamento de todos os aspectos envolvidos na cadeia de valores, incluindo além dos fornecedores e do usuário final. Nesta cadeia existem também outros elementos essenciais, tais como os intermediários, distribuidores e varejistas, elementos fundamentais quando se trata do relacionamento entre empresas, que fazem a ponte entre uma organização e seus clientes finais. Enquanto a definição do escopo e do papel dos fornecedores e dos clientes finais já estava clara no modelo de seis mercados original, o papel dos agentes intermediários não estava definido. Assim, o antigo domínio do mercado de clientes foi subdividido em dois grandes grupos: consumidores finais e intermediários. No entanto, dadas as posições exercidas pelos vários agentes neste processo, os intermediários podem ainda ser divididos em dois grupos: os compradores diretos e os intermediários propriamente ditos. Assim, pode haver uma quantidade de agentes intermediários no processo de compra e venda de produtos até chegar ao consumidor final, conforme ilustrado na figura 2.3.

A figura 2.3 apresenta também um conceito de “rede de entrega de valor”. Este conceito foi introduzido por Kotler em 1997 e diz que uma empresa precisa avaliar as vantagens competitivas que estão além de suas próprias operações, ou seja, aquelas relacionadas, por exemplo, à cadeia de valor formada por seus fornecedores, distribuidores e consumidores. Isto induz à formação de parcerias entre empresas e seus fornecedores e distribuidores com o objetivo de criar uma rede de entrega de valor superior.

Apesar de não apresentar uma identificação detalhada de todas as formas de relacionamento mantidas por uma organização, o modelo de seis mercados definiu escopo, natureza e propósitos do marketing de relacionamento (PECK et alii, 1999). A maior

contribuição do estudo dos autores e das posteriores revisões do modelo dos seis mercados foi à visão de que é importante para uma organização reconhecer que as atividades do marketing de relacionamento dirigidas ao cliente final são necessárias mas não são suficientes. As organizações precisam também reconhecer os outros “mercados” relevantes para o sucesso de seu negócio. Baseado nesta identificação a organização deve ter estratégias específicas para cada um destes agentes envolvidos no processo de negócio.

Uma análise da visão de Christopher, Payne e Ballantyne, e depois referendada pelas publicações dos dois primeiros autores juntamente com Clark e Peck, deixa claro que o modelo está aberto para inserções e avaliações, dependendo do cenário vigente nos negócios e no marketing. Deste modelo fica clara a divisão dos mercados em dois grandes grupos, ou seja, um deles dirige a atenção aos clientes propriamente ditos, independente do seu papel no processo de compra. O outro grupo é composto por cinco domínios de mercados que representam todas as entidades que podem ter algum papel influenciador nos negócios de uma empresa.

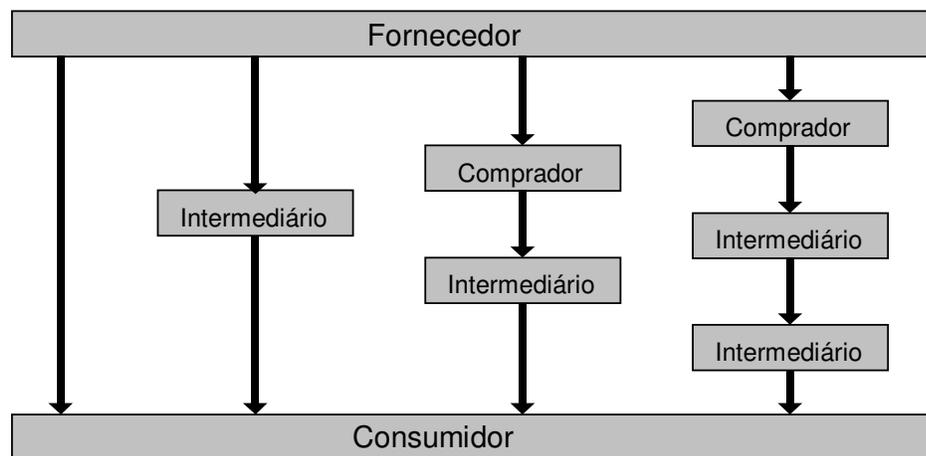


Figura 2.3 – Opções de canais alternativos na rede de entrega de valor  
Fonte: (PECK et alii, 1999 p. 36)

### 2.3.2.2 O Marketing Total de Kotler

Em 1992, Philip Kotler propôs uma estrutura denominada “Marketing Total”. Em sua abordagem o mix de marketing não é substituído e sim reposicionado, como uma caixa de ferramentas, que ofereça compreensão e resposta a todas as entidades significantes no ambiente empresarial (KOTLER, 1992). O autor define que há pelo menos 10 atores

(*players*) no ambiente de marketing em uma organização. Estes atores são divididos em dois ambientes. Do ambiente imediato fazem parte os fornecedores, os distribuidores, os usuários finais e os empregados de uma organização. A figura 2.4 a seguir ilustra esta visão de Kotler.

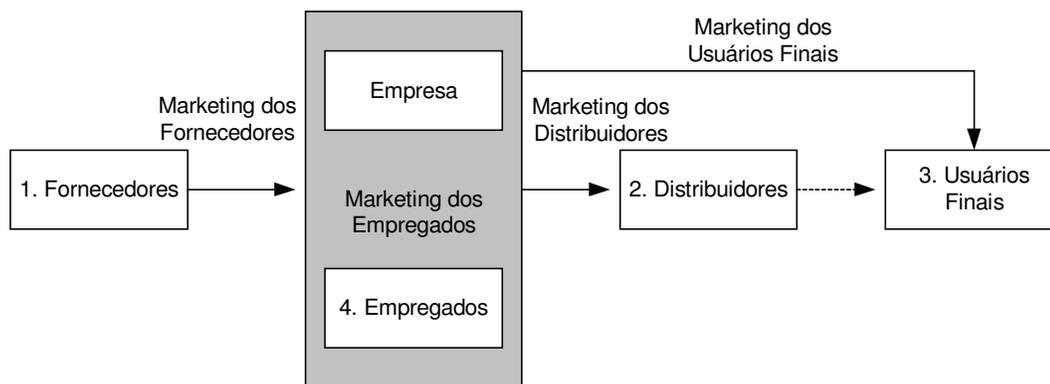


Figura 2.4 – Quatro atores no ambiente imediato da organização  
Fonte: (KOTLER, 1992)

Os outros seis atores – agências financiadoras, governo, mídia, aliados, competidores e público em geral – são inseridos em um macro ambiente. Estes atores são ilustrados na figura 2.5 a seguir.

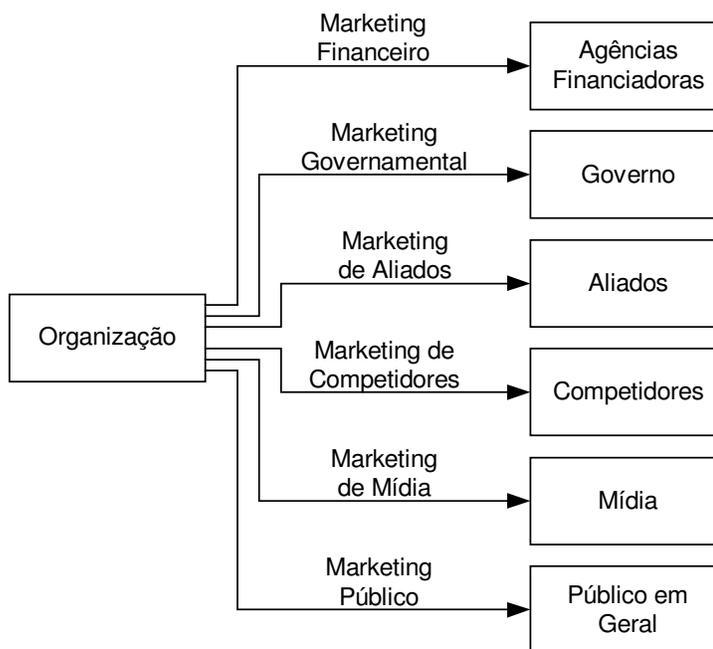


Figura 2.5 – Seis outros atores-chave no macro ambiente da organização  
Fonte: (KOTLER, 1992)

A abordagem de Kotler não difere muito da adotada por Christopher, Payne e Ballantyne citada anteriormente. Ambas definem relacionamentos com um conjunto de entidades ou mercados, além do relacionamento básico consumidor-fornecedor.

### 2.3.2.3 O Modelo de Morgan e Hunt e a Proposta de Doyle

Em 1995, Morgan e Hunt apresentaram sua visão do marketing de relacionamento como um conjunto de dez formas de relacionamentos entre uma organização e as demais entidades envolvidas. As entidades envolvidas nestes relacionamentos conforme definição dos autores foram: os fornecedores de bens e os fornecedores de serviços, os competidores, as organizações sem fins lucrativos, o governo, os clientes intermediários, os finais, as unidades de negócio da própria organização, os empregados e os departamentos funcionais. Estes dez relacionamentos foram divididos pelos autores em 4 grupos denominados de parcerias (*partnerships*) quais sejam: parcerias com fornecedores, parcerias laterais, parcerias internas e parcerias com compradores (GUMMESSON, 2002; PECK et alii, 1999). A figura 2.6 apresenta o modelo proposto por Morgan e Hunt. O trabalho deles também se destaca por sua contribuição sobre as questões de confiança e comprometimento.

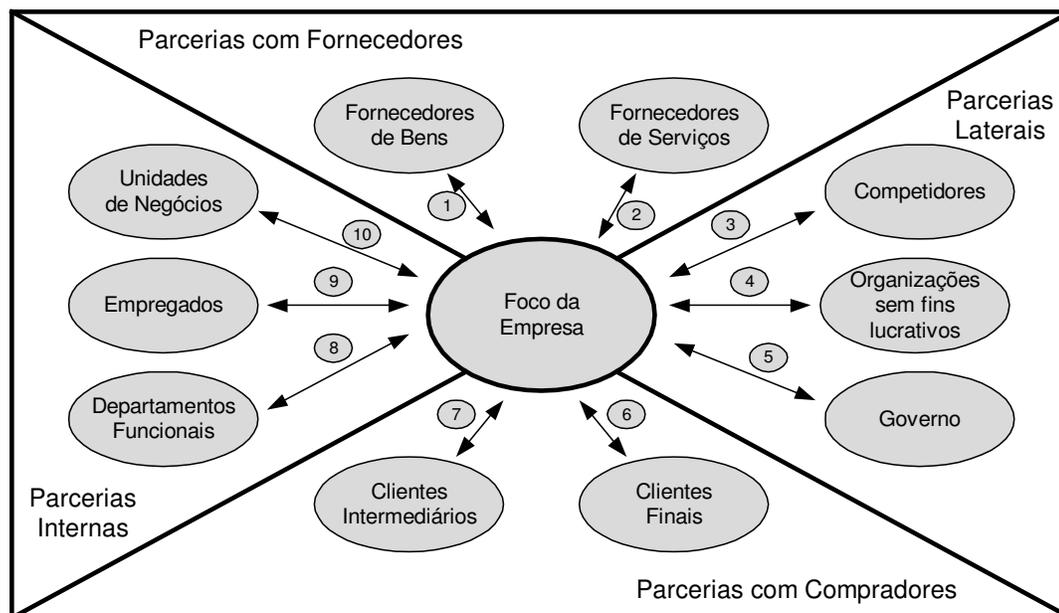


Figura 2.6 – O modelo de parcerias de Morgan e Hunt  
Fonte: (MORGAN; HUNT, 1994)

Complementar ao trabalho de Morgan e Hunt há o modelo proposto por Doyle, também apresentado em 1995 (PECK et alii, 1999). Este modelo “permite a integração de conceitos-chave de capacidade centrais, objetivos estratégicos e criação de valor” (Doyle apud PECK et alii, 1999, p. 14). O modelo de Doyle identifica uma série de pares de relacionamentos entre o núcleo central da organização e dez tipos de “rede de parcerias”. Neste trabalho, o autor segue a taxionomia do modelo de Morgan e Hunt, porém acrescenta as alianças estratégicas às parcerias laterais, ou externas, como denomina Doyle. O modelo proposto por ele está ilustrado na figura 2.7, a seguir.

O trabalho de Morgan e Hunt, assim como o de Doyle, é também bastante similar aos apresentados anteriormente, principalmente se levados em conta o conteúdo e a estrutura geral dos modelos. Há diferenças bastante tênues relacionadas a alguns detalhes e às abordagens utilizadas pelos autores.

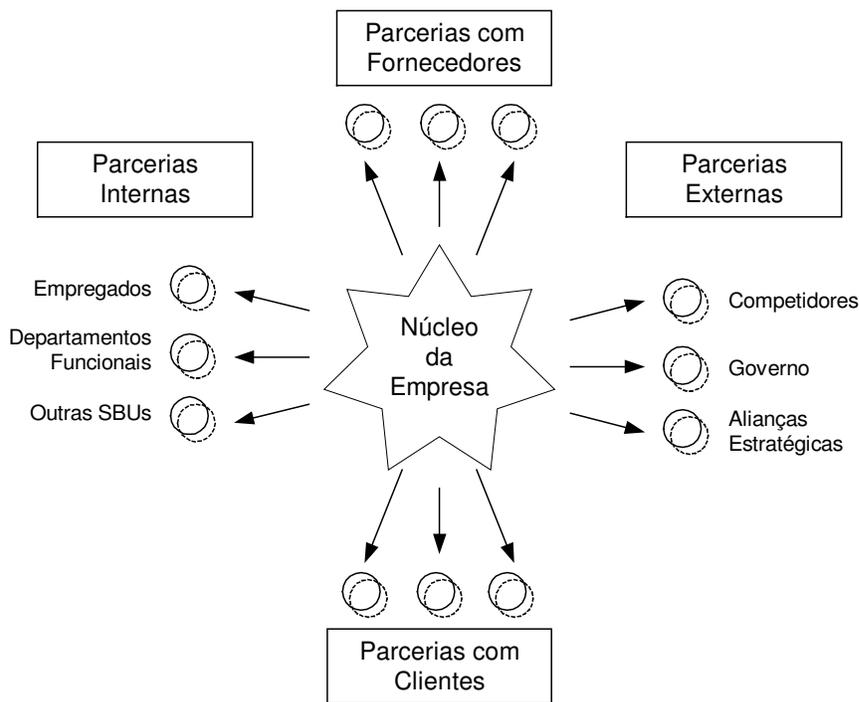


Figura 2.7 – O modelo de Doyle  
Fonte: (Doyle 1995 apud PECK et alii, 1999, p. 15)

### 2.3.2.4 Os 30 Relacionamentos de Gummesson

Mais recentemente Evert Gummesson (2002) propôs um sofisticado modelo de 30 relacionamentos, ou o modelo dos 30R, baseado em redes e interações. O autor diz que “marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro de redes de relacionamentos” (p. 3). Gummesson classifica os relacionamentos de mercado em quatro grupos: fornecedores, clientes, competidores e intermediários. O autor divide os seus trinta relacionamentos (30Rs) em pelo menos dois grandes grupos: os relacionados ao mercado e os não relacionados a mercado. Do primeiro grupo fazem parte o que o autor denomina de relacionamentos clássicos, definidos com mais detalhes a seguir, e os relacionamentos especiais. Dos não relacionados a mercado, fazem parte ainda dois grupos de relacionamentos: os mega-relacionamentos e os nano-relacionamentos.

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

Dentre os relacionamentos clássicos o papel principal é exercido pela chamada tríade consumidor/fornecedor, que também pode ser representada pelas relações entre fornecedores e entre estes e os agentes intermediários. São os seguintes os três relacionamentos clássicos definidos pelo autor:

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

Os relacionamentos especiais incluem um conjunto de 14 relacionamentos que têm como raiz “o pai de todos os relacionamentos”, ou seja, R1 (GUMMESSON, 2002, p.

61). Estes relacionamentos estão, desta forma, centrados em alguns aspectos dos relacionamentos clássicos tais como as interfaces entre as entidades dentro da cadeia de suprimentos, as formas pelas quais elas interagem e a situação e condições destes relacionamentos (PECK et alii, 1999). Eles representam alguns aspectos de marketing que por vezes não são considerados relevantes numa abordagem do gerenciamento de marketing tradicional mas que são bastante significativos para o seu sucesso. O autor inclui, dentre estes relacionamentos especiais, aqueles que podem ser construídos por todas as pessoas dentro de uma organização, independente de sua área de atuação, desde que ele tenha contato com os clientes.

Os mega-relacionamentos incluem um conjunto de seis relacionamentos que representam aqueles que são mantidos com entidades que não pertencem ao mercado mas que influenciam o seu comportamento. Dos mega-relacionamentos fazem parte, por exemplo, a autoridade pública, a mídia e os partidos políticos. Os nano-relacionamentos, por sua vez, incluem um conjunto de sete relacionamentos que representam as relações internas de uma organização. Estão inseridos neste grupo os empregados – ou clientes internos – os donos do negócio e os investidores.

Gummesson reconhece que a complexidade de seu modelo deriva de seu desejo de elaborar um modelo completo. No entanto enfatiza que, em essência, a aplicação de seu modelo renderá resultados similares aos outros modelos propostos anteriormente.

### **2.3.2.5 As Contribuições dos Modelos Teóricos**

Na análise apresentada por Peck et alii (1999), as contribuições dadas pelos modelos teóricos aqui apresentados está fundamentada na identificação e classificação dos relacionamentos de uma organização com outros atores ou grupos de atores. Estes relacionamentos, por sua vez, são categorizados de acordo com a natureza ou a forma de relacionamento destes atores ou entidades específicas, com a organização. Os autores dizem ainda que, apesar de os modelos apresentarem algumas inconsistências internas, as categorias de relacionamentos definidas por eles determinam a estrutura para os modelos e que há entre eles alguns denominadores comuns.

Os autores citados definem basicamente quatro principais conjuntos de atores envolvidos na cadeia de negócios de uma organização, quais sejam: os empregados, os clientes finais, os agentes intermediários e os fornecedores. Um ponto fundamental de

concordância está centrado na importância dos mercados internos e a necessidade de sintonia entre estes e a cadeia vertical formada pelos fornecedores, a empresa e seus clientes.

Ainda conforme Peck et alii (1999), também existem algumas diferenças entre estes modelos. A principal delas está relacionada à classificação dos clientes, ou seja, as diferentes visões sobre clientes, compradores e usuários finais. Kotler define uma diferença clara no tratamento a ser dado a distribuidores e usuários finais, dividindo os clientes em duas categorias distintas. Assim como Kotler, os modelos propostos por Morgan e Hunt e por Doyle também subdividem os clientes em categorias que incluem os compradores, os intermediários e os clientes finais. Por outro lado, Christopher, Payne e Ballantyne propõem a divisão de clientes segundo a dimensão tempo, classificando-os em prospects, ou potenciais, e clientes já existentes.

Outros relacionamentos denominados laterais ou externos, pelos autores já citados, englobam uma gama de atores distintos, passando por fornecedores, competidores e governo. Os autores parecem unânimes em dizer que com estes atores são formadas “alianças estratégicas” e que estes relacionamentos devem ser considerados como parcerias onde os vários atores permutam recursos. Christopher, Payne e Ballantyne definiram explicitamente o “mercado de influências” que inclui, por exemplo, o governo, a mídia e os órgãos regulamentares. Estes relacionamentos podem influenciar os negócios em uma organização, no entanto, não se caracterizam como seu principal relacionamento pois este está centrado no mercado de clientes, sejam eles finais ou intermediários.

Uma característica da definição de marketing de relacionamento, apresentada por Berry, Grönroos e Morgan e Hunt, é o reconhecimento de aspectos relacionados aos processos de desenvolvimento e manutenção de relacionamentos (PARVATIYAR, 2000). Todos eles apresentam um conjunto de processos envolvidos nos relacionamentos com o objetivo de iniciá-los, mantê-los e eventualmente definir quando estes relacionamentos devem ser finalizados. Em publicações um pouco mais recentes, autores como Heide (1994) e Wilson (1995) reforçam a tese de que o objetivo do marketing de relacionamento é estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos de sucesso com os clientes, em que as trocas de vantagens são o principal ponto de atenção.

Parvatiyar e Sheth (2000) dizem que a visão de processo para o marketing de relacionamento prevalece atualmente na literatura e indica que a disciplina está em estágio inicial de desenvolvimento através das práticas de marketing e que as pesquisas precisam ser direcionadas para os diferentes estágios do processo de marketing de relacionamento.

Os mesmos autores enfatizam que há uma aceitação geral de que o marketing de relacionamento envolve relacionamentos cooperativos e colaborativos entre uma organização e seus clientes, sejam eles consumidores finais, distribuidores, membros de um canal ou mesmo outras empresas com as quais a organização realize negócios.

A seguir serão discutidos aspectos concernentes ao marketing de relacionamento voltado especificamente para os clientes de uma organização. Neste escopo estão inseridos todos as entidades que compram produtos ou contratam serviços de uma organização empresarial, sejam elas intermediárias ou finais.

## 2.4 O Marketing de Relacionamento com os Clientes

Regis McKenna (1992) diz que uma empresa pode diferenciar seus produtos com base em muitos fatores, tais como: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de distribuição, público-alvo, clientes específicos e alianças. O mesmo autor cita ainda que as empresas devem focar fatores de posicionamento intangíveis, tais como qualidade e liderança tecnológica (1992, p. 59). O lucro é, também, um fator fundamental para as organizações, mas Theodore Levitt, em seu livro *A Imaginação de Marketing* (apud VAVRA, 1993, p. 25), diz que “a afirmação de que obter lucro é um motivo do negócio é tão simples quanto afirmar que o objetivo da vida é comer. A comida sustenta a vida para que pessoas realizem outros objetivos”. Peter Drucker (1995) concorda com Levitt quando diz que adquirir e manter clientes são o verdadeiro sentido de uma organização.

As empresas estão alertando-se de que seus lucros podem aumentar se suas atenções forem dirigidas para os seus clientes atuais. A gestão inteligente do negócio e o atendimento individualizado aos clientes têm se apresentado como fatores determinantes no sucesso de uma organização. As novas estratégias de gestão baseadas no marketing de relacionamento com os clientes usam como pressuposto a criação de vínculos com os clientes com o objetivo de melhor conhecê-los para melhor atendê-los. Estes vínculos, se bem dimensionados e gerenciados, podem gerar inúmeros benefícios para as organizações (BROWN, 2001; STONE et alii, 2000; SWIFT, 2001).

Exemplos de sucesso no relacionamento com o cliente remontam do início do comércio varejista. O atendimento era realizado de forma personalizada, adequando-se

sempre às necessidades e ao valor de cada um dos clientes (PEPPERS & ROGERS, 2001). Uma consequência direta deste tipo de tratamento individualizado era que, mesmo que o cliente quisesse mudar para um concorrente, isto seria difícil para ele e levaria muito tempo até que este concorrente pudesse oferecer um serviço completo de mesma qualidade. O conhecimento sobre o cliente e o atendimento individualizado levava à sua fidelização. Os clientes fiéis tendem a ser os clientes mais rentáveis, por dois motivos principais: primeiro pelo retorno que ele dá, só realizando negócios com um fornecedor, e segundo porque, se ele está satisfeito, provavelmente irá passar informações favoráveis sobre seu relacionamento para outras pessoas que poderão vir a ser novos clientes.

Assim como acontece nas organizações que se preocupam hoje com seus clientes, este atendimento personalizado não oferecia vantagens apenas para os clientes. O negócio era beneficiado através dos lucros obtidos e também através da possibilidade de melhor dimensionamento de estoques e investimentos em produtos e serviços mais adequados aos clientes existentes. Com os avanços na tecnologia e o aumento das necessidades dos mercados foi possível produzir bens e serviços em massa para atender mercados de massa (PEPPERS & ROGERS, 2001). Assim, a preocupação das organizações passou do indivíduo para a massa, ou para a satisfação de mercados. Em vez de as empresas referenciar clientes, elas passaram a referenciar mercados ou segmentos de mercado. As formas de avaliar o que os clientes necessitavam passaram do contato direto para as pesquisas de mercado, as segmentações e os modelos estatísticos. Estes eram os novos instrumentos para prever tendências e padrões de compra dos clientes ou clientes potenciais.

A produção em massa criou uma grande riqueza e trouxe níveis de prosperidade nunca vistos a muitas regiões do mundo (PEPPERS & ROGERS, 2001). Mas as consequências foram tanto o aparecimento de uma grande concorrência quanto a consequente necessidade de redução de preços para fazer frente aos concorrentes. O preço pode ser um estímulo para atrair clientes mas não é uma forma de mantê-los em longo prazo. Por outro lado, a concorrência baseada em preços pode levar a empresa a diminuir a lucratividade a tal ponto, que o negócio torna-se inviável. Neste novo mercado as empresas precisam, primordialmente, manter a qualidade, pois sem ela a organização estará fadada ao fracasso (SWIFT, 2001, p. 9).

Assim, o mercado em constante mutação pode levar uma organização a perdas irreparáveis se ela não se adaptar ou não se antecipar às mudanças que estão ocorrendo

no mundo dos negócios. Alguns fatores importantes que têm contribuído para estas mudanças são (MELLO & CUNHA, 1999):

- os clientes têm exercido um papel decisivo no negócio devido a aumento da concorrência, maior possibilidade de escolha, maior acesso às informações e maior conhecimento do mercado; eles tornam-se mais exigentes, demandando muitas vezes produtos personalizados;
- além da disputa baseada em preço e qualidade, a concorrência está baseada em outras características, tais como capacidade de inovar, confiabilidade, cumprimento de prazos e bom atendimento ao cliente no pré e pós-venda; as empresas estão tendo possibilidade de operar em um mercado mundial, principalmente em função da globalização e do uso da Internet para fazer negócios;
- a necessidade de reavaliação constante de si própria é fundamental na conjuntura atual, fortemente presenciada na diminuição do ciclo de vida dos produtos e nas constantes mudanças estruturais das empresas.

### **2.4.1 Relação com a Estratégia Organizacional**

Apesar do conhecimento da premissa que adquirir novos clientes custa muito mais caro do que manter os atuais, os custos associados à aplicação do marketing de relacionamento são muitos, e não estão associados somente a custos financeiros. Eles estão relacionados principalmente às mudanças necessárias nos processos na organização. Descobrir e atender as necessidades dos clientes – não apenas em relação aos produtos e serviços, mas também com o objetivo de gerenciar os relacionamentos – são atividades-chave para redefinir estes processos. Após uma revisão organizacional realizada sob a ótica dos clientes, são necessários, invariavelmente, investimentos em tecnologia. Além disto, o treinamento de pessoal é também fundamental neste novo cenário. Alguma reformulação pode ser necessária, por exemplo, nos pontos de venda ou nos canais de comunicação com clientes, de forma que tanto o cliente tenha uma visão única de toda a organização quanto todos os componentes de uma organização tenham uma visão única de seus clientes. Sendo assim, a organização precisa encarar o marketing de relacionamento com um investimento (STONE et alii, 2000).

Ian Gordon (1999) apresenta um conjunto de mudanças que devem ocorrer na estratégia e no enfoque de negócios das empresas durante a próxima década, sob a perspectiva do marketing de relacionamento. O autor menciona ainda que obterão sucesso as empresas que conseguirem reconhecer o valor dos clientes individuais e utilizarem as tecnologias disponíveis para a aplicação das suas estratégias definidas para o gerenciamento do relacionamento com os clientes. O conjunto de mudanças apresentado por Gordon é apresentado na tabela 2.2 a seguir.

Tabela 2.2 – A perspectiva para o Marketing de Relacionamento

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

É simples perceber que o marketing de relacionamento pode oferecer às empresas uma série de vantagens competitivas. Entretanto, ele não deve ter um apelo idêntico para todas as empresas. Ainda segundo Ian Gordon (1999, p. 106),

para aquelas empresas que fazem parte de setores de custos fixos elevados, onde existe um compromisso de longo prazo de recursos financeiros para fábricas, instalações e equipamentos, deverão estar muito interessadas em construir a fidelidade dos clientes para fornecer o fluxo de rendimento a longo-prazo necessário para sustentar o investimento. Os setores que deverão introduzir este conceito são o automobilístico, o das companhias aéreas, o de televisão a cabo, o de aluguel de carros, o de utensílios elétricos, o de assistência médica, o hoteleiro, o de telecomunicações local e de longa distância, o de máquinas e equipamentos, o de gás natural, o de metais primários, *softwares* e equipamentos de telecomunicação.

Observa-se na bibliografia atual que pouco enfoque tem sido dado à aplicação do marketing de relacionamento e do gerenciamento do relacionamento com os clientes para pequenas e médias empresas.

Alguns exemplos em que a aplicação da abordagem de marketing de relacionamento pode ser considerada desafiadora, ou até mesmo inadequada para ser adotada integralmente, são (GORDON, 1999):

- em setores que pode não haver muito valor a ser criado mutuamente entre a empresa e seus clientes e, ainda que houvesse, os clientes poderiam não se mostrar sensíveis a tal criação de valor; por exemplo, os consumidores que compram sabão podem considerar isto uma decisão de compra de baixo envolvimento e para a qual estão satisfeitos em ter o vendedor ou produtor em segundo plano;
- em situações nas quais, embora exista potencial de valor mútuo, pode haver um valor vitalício insuficiente para garantir a criação de valor recíproco; por exemplo, se forem comparados os valores vitalícios médios dos compradores de automóveis com os dos compradores de queijo, vemos que os valores que as empresas que vendem estes produtos têm para investir em atrair e preservar clientes provavelmente seriam muito diferentes;
- nos casos em que o alinhamento de uma empresa para servir apenas clientes e segmentos de clientes específicos pode ser excessivamente limitador; por exemplo, quando uma organização já detém uma posição de destaque dentro de um segmento, pode ser muito arriscado tentar mudar o foco para outra classe de clientes com características diferentes, pois a empresa pode tanto perder os clientes já conquistados quanto não atingir os novos clientes no âmbito desejado;

- no caso de empresas que utilizaram grandes verbas para projetar e desenvolver novos produtos e para as que investiram pesado em infraestrutura e processos de negócio, a adoção do marketing de relacionamento pode apresentar-se como uma atitude apressada para os investidores, frente à nova situação para que a empresa tem que se adaptar;
- nem todas as empresas têm capacidade para aplicar os princípios do marketing de relacionamento além de seus compromissos básicos, ou seja, nem sempre ela terá capacidade financeira, tecnológica e de pessoal para isto; por exemplo, se uma empresa está lutando para sobreviver em um mercado muito competitivo, é melhor ela se concentrar em resolver seus compromissos a curto-prazo, caso contrário pode não haver compromissos a cumprir a longo-prazo.

Com estas considerações podemos observar que o marketing de relacionamento fará mais sentido para algumas empresas do que para outras (GORDON, 1999). O emprego de estratégias de marketing de relacionamento, e até se sua aplicação é adequada em determinadas situações em que uma organização se encontra, dependerá de cuidadosa consideração de questões estratégicas e econômicas. Uma constatação que deve ser levada em conta é que o marketing de relacionamento é uma forte tendência de mercado. Independente de seu porte ou situação, se as empresas não se apressarem para implantá-lo, correm o risco de seus concorrentes o fazerem primeiro. Assim, em relação a afirmação apresentada por Gordon, é relevante salientar que, a intenção da aplicação do marketing de relacionamento poderia passar por um processo de preparação. O emprego do marketing de relacionamento e o gerenciamento do relacionamento com os clientes advêm de decisões estratégicas da alta direção ou gerência de uma organização e, antes de tudo, se constitui de um processo que exige uma série de ações a serem realizadas pela organização. Considera-se que, neste sentido, a formação de pessoal sobre o tema e o estabelecimento de metas relativas à definição de padrões de atendimento aos clientes deveriam ser considerados mesmo por pequenas empresas e/ou empresas em estágio ainda embrionário relativos a este assunto.

## 2.4.2 A Questão da Lealdade e Retenção de Clientes

A lealdade de clientes, como conceituada por muitos autores, está relacionada a um comportamento de compras repetidas. Uma das fundamentações básicas do marketing de relacionamento é que uma organização pode ter mais lucros se mantiver relacionamentos de longo prazo com os seus clientes lucrativos, ou seja, se conseguir manter estes clientes leais a ela (GREENBERG, 2001, p. 6). Reichheld e Sasser, em sua publicação na *Harvard Business Review* em 1990, já tratavam sobre as vantagens da lealdade de cliente (REICHHELD, 1990).

Kotler (2002, p. 168) cita que “as empresas descobriram que quanto mais tempo um cliente permanece com um fornecedor, mais lucrativo ele é”. O mesmo autor diz que são quatro os fatores que definem esta maior lucratividade. Os fatores estão descritos a seguir.

- clientes compram mais com o tempo se estiverem satisfeitos: apesar de este fator estar algumas vezes relacionado à inércia, se suas necessidades crescerem ele torna a realizar negócios, proporcionando ao vendedor as vendas horizontais ou cruzadas<sup>1</sup> (do Inglês, *cross-selling*) e vendas verticais<sup>2</sup> (do Inglês, *up-selling*);
- o custo de atendimento a um cliente retido cai com o tempo;
- clientes satisfeitos normalmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais;
- clientes de longa data são menos sensíveis a preço, se os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis.

A manutenção de um bom relacionamento cliente/empresa tem relação direta com a sua fidelização e a taxa de retenção de clientes está intimamente relacionada à lucratividade (KOTLER, 2002; PAYNE et alii, 1998; PECK et alii, 1999; REICHHELD, 1990). Assim, as organizações devem preocupar-se, além da satisfação com o produto ou serviço, também com a satisfação do cliente com o relacionamento, ou com o valor dado por ele ao relacionamento com a organização (PAYNE et alii, 1998).

---

<sup>1</sup> Apresentação de produtos de uma empresa ainda não oferecidos a um cliente.

<sup>2</sup> Apresentação de produtos que possam substituir e/ou atualizar outro já adquirido por um cliente.

Estudos recentes, patrocinados por grupos e organizações ligadas à área de marketing, tratam da relação entre a satisfação dos clientes e o valor de retorno desta para o negócio (VAVRA, 1992, p. 30). Alguns resultados interessantes destas pesquisas, publicados por Vavra, dizem que 65% dos negócios realizados por uma empresa vêm de seus clientes satisfeitos (*American Management Association*, New York, NY) e que custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual (*Forum Consulting*, Boston, MA e *Customer Service Institute*, Silver Spring, MD). Outros resultados dizem que 91% dos clientes insatisfeitos com uma empresa jamais comprarão novamente desta empresa e que comunicarão sua insatisfação a, pelo menos, nove outras pessoas (*Technical Assistance Research Programs*, Washington, D.C.).

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

Frederick Reichheld trata de todas as questões relacionadas à lealdade, tanto de clientes quanto de empregados e investidores, e define claramente a relação entre a retenção de clientes e a lucratividade (REICHHELD & SASSER, 1990; REICHHELD, 1996; 2002). O autor cita resultados de estudos que dizem que as empresas podem aumentar os seus lucros em até 125% se conseguirem aumentar a retenção de clientes em somente 5 % (Reichheld *apud* PAYNE et alii, 2000, p. 237). Esta afirmação é compartilhada por outros autores no sentido de justificar a aplicação do marketing de relacionamento e a importância da atenção na retenção de clientes, e não só na sua aquisição (PECK et alii, 1999, p. 47; SWIFT, 2001, p. 76).

A construção da lealdade nos relacionamentos é um processo a longo-prazo e há alguns estágios no seu desenvolvimento. Para cada estágio há a necessidade de diferentes estratégias de ação no sentido de tornar os clientes mais lucrativos em clientes fiéis e leais à marca. Pode-se considerar o conjunto de consumidores ou usuários de produtos ou serviços conforme uma escala proposta por Christopher, Payne e Ballantyne, aceita pela maioria dos autores na área (GORDON, 1999; GUMMESSON, 1999; PECK et alii, 1999) e denominada “escada de lealdade”. Esta definição se aplica tanto ao relacionamento entre organizações quanto entre uma organização e seus consumidores finais. Uma visão da escada de lealdade é apresentada na figura 2.8 a seguir (PECK et alii, 1999).

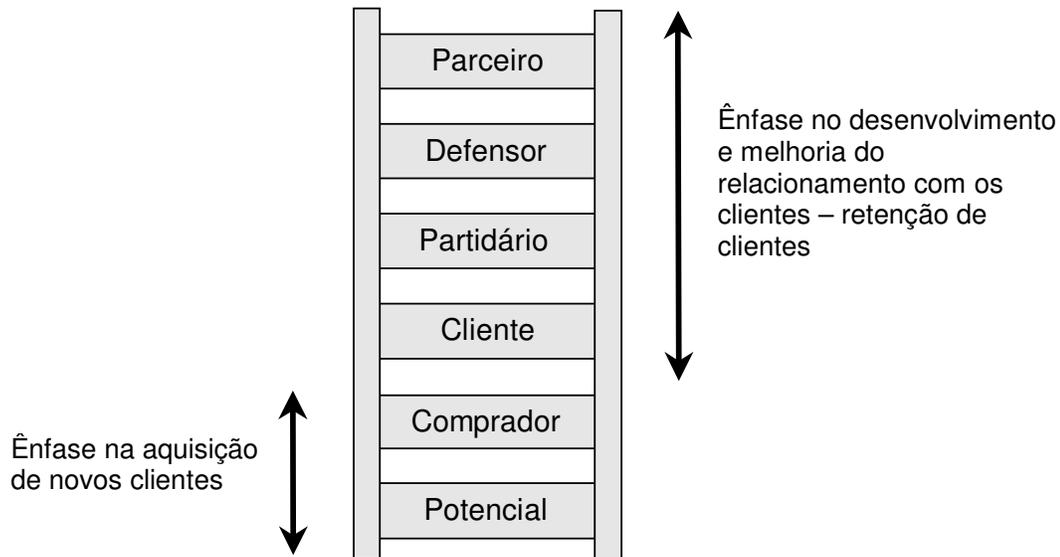


Figura 2.8 – A escada de lealdade do marketing de relacionamento  
 Fonte: (PECK et alii, 1999 p. 45)

Nesta escada, no primeiro degrau está o consumidor potencial (prospect), ou seja, o conjunto de pessoas ou empresas que uma organização pode atrair para que realize negócios com ela. O comprador é alguém que fez negócios apenas uma vez com a organização. O cliente é alguém que já faz negócios com a organização há algum tempo, mas que adota uma posição neutra ou negativa em relação a ela. O partidário é alguém que aprecia uma organização, mas somente a apóia passivamente. O defensor é alguém que recomenda uma organização para outras pessoas. O parceiro é alguém ou alguma empresa que tem um relacionamento de parceria com uma organização (PECK et alii, 1999).

Conforme mostra a figura 2.8, somente quando a empresa consegue converter um cliente em partidário é que o relacionamento torna-se aparente. Depois disto, as organizações que aplicam o marketing de relacionamento devem preocupar-se em elevar cada vez mais os seus clientes nesta escada de lealdade, até que ele se torne um parceiro da empresa. No relacionamento entre empresas, ou o chamado B2B (*business-to-business*), esta escada também se aplica ao contexto do desenvolvimento de alianças. Nas alianças entre organizações, são definidas ligações de confiança, compartilhando mutuamente relacionamentos com seus fornecedores.

Kotler (2002, p. 280) cita que outros autores propuseram distintos estágios de desenvolvimento da fidelidade de clientes, e inclui entre eles Murray e Neil Raphael, assim como Jill Griffin. Os autores apresentam suas visões particulares, mas estas não divergem

muito da visão apresentada por Christopher, Payne e Ballantyne. Murray Neil Raphael (1995), por exemplo, apresenta sua categorização como clientes potenciais (*prospects*), compradores (*shoppers*), clientes (*customers*), fregueses (*clients*) e defensores (*advocates*); enquanto Griffin (1995) classifica-os em suspeitos (*suspects*), potenciais qualificados (*qualified prospects*), compradores de primeira vez (*first time buyers*), clientes de compras repetidas (*repeat customers*), fregueses leais (*loyal clients*) e defensores (*advocates*).

Payne e Rickard desenvolveram um modelo matemático de retenção de clientes com o objetivo de auxiliar nas decisões sobre investimentos de marketing na retenção de clientes existentes ou na aquisição de novos clientes (Payne & Rickard *apud* PECK et alii, 1999 p. 48). Este modelo leva em consideração um conjunto de fatores relacionados à retenção e aquisição de clientes sobre a lucratividade. Dentre estes fatores estão: a taxa de retenção de clientes, o número de clientes existentes, a meta de aquisição de novos clientes, o custo de aquisição de um novo cliente e o lucro por cliente por período.

Uma consideração primordial sobre a questão da lealdade é que não é necessariamente desejável a manutenção de relacionamentos duradouros com todos os clientes indistintamente. Para alguns clientes ou segmentos de clientes, pode não ser funcional o esforço para torná-los partidários ou defensores, pois isto exigiria um alto investimento por parte da organização.

No entanto, a organização precisa considerar o valor do cliente para determinar se é vantajoso ou não o investimento no relacionamento com ele. Há um grande número de exemplos de organizações que têm investido pesadamente na aquisição de clientes não proveitosos e inadequados para a organização, causando queda de qualidade e um alto grau de deserção de clientes (PECK et alii, 1999).

### **2.4.3 Os Valores Relacionados ao Cliente**

Adrian Payne, Martin Christopher, Moira Clark e Helen Peck dizem que o marketing de relacionamento nada mais é do que um novo enfoque para o marketing tradicional “com grande ênfase na criação e incremento constante do chamado valor do cliente” (PAYNE et alii, 2000, p. 8). O valor do cliente, no caso de clientes finais, é definido como a satisfação pessoal com os negócios que ele faz com uma organização, ou a soma de todos os benefícios que um fornecedor pode trazer a um cliente corporativo.

Para criar ou incrementar o valor do cliente, é necessário que a organização conheça detalhadamente a cadeia de valor do cliente e, em particular, onde estão as oportunidades de incremento de valor nesta cadeia. O conceito de cadeia de valor é muito similar ao conceito de cadeia produtiva, com a diferença apenas de foco. A cadeia produtiva é tida como o conjunto das atividades sob a ótica de quem produz e a cadeia de valor vê esse mesmo conjunto sob a ótica de quem oferece um produto ou serviço a algum usuário. Assim, a cadeia de valor trata do valor percebido por quem compra um produto ou contrata um serviço. O processo de análise parte do cliente final e faz o caminho inverso, procurando conhecer quanto de valor cada etapa da cadeia agrega sob o ponto de vista do cliente. Criar valor superior para o cliente requer que seja compreendida a sua cadeia de valor, ou seja, como ela é atualmente e como evolui ao longo do tempo. Este valor para o cliente pode ser criado em qualquer ponto da cadeia produtiva, afetando os mercados e a eficiência nas suas operações (SLATER & NARVER, 1994).

Por outro lado, o valor de um cliente para uma empresa é composto de dois elementos. Um deles é o valor atual ou valor real do cliente. Outro é o valor potencial do cliente, ou valor estratégico (PEPPERS & ROGERS, 2001). O valor atual é aquele estimado de um cliente, baseado na receita esperada dos negócios sendo realizados atualmente com ele. O valor potencial, ou o período de vida de consumo, é uma projeção dos gastos que o cliente deve vir a ter, menos os custos da empresa para fabricar o produto, atender e manter este cliente (GORDON, 1999). O valor real sobre o valor estratégico pode ser entendido como participação no cliente. Há que se considerar para este cálculo o custo de atendimento de um cliente, que muitas vezes é um valor não tão bem conhecido pela maioria das empresas (PEPPERS & ROGERS, 2001).

Ian Gordon (1999) defende que uma das mais importantes decisões estratégicas que uma companhia deve tomar é a definição de quanto tempo está disposto a manter o relacionamento com um cliente em particular, ou seja, quanto tempo do ciclo de vida do cliente a empresa quer servi-lo. Para ajudar na tomada de decisão sobre isto, o conceito de valor vitalício de um cliente é extremamente importante. O valor vitalício do cliente (*lifetime value* ou LTV) (STONE et alii, 2001) é o cálculo da diferença entre as despesas dele e os custos da empresa para fornecer o produto/serviço durante o período de vida de consumo do mesmo.

Estes valores são utilizados para que a empresa defina suas estratégias de categorização de clientes, ou seja, a divisão de clientes em categorias que possam ser levadas em consideração quando novas campanhas de marketing sejam colocadas em

prática. As técnicas que serão utilizadas para a categorização de clientes são fundamentais para a escolha dos tipos de cliente que a empresa deseja investir (GORDON, 1999; STONE et alii, 2001).

#### **2.4.4 Categorização de Clientes**

As publicações sobre o marketing de relacionamento focam principalmente o investimento que as organizações devem fazer em relacionamentos de longo prazo, lucrativos e mutuamente benéficos com determinado conjunto de clientes (PECK et alii, 1999). Assim, a máxima que vale ainda hoje, em termos práticos, é que adquirir os clientes errados e mantê-los é, em geral, prejudicial para uma organização (STONE et alii, 2000). A premissa básica de que todos os clientes de uma organização devem ser bem atendidos não deve, no entanto, ser confundido com o interesse em manter relacionamentos duradouros com todos indistintamente. Há, então, a necessidade de estudos que determinem em quais clientes a organização deve investir mais tempo e energia com o objetivo de mantê-los fiéis. Assim, uma organização deve saber tratar clientes diferentes de forma diferente.

Uma atividade essencial para qualquer iniciativa de gerenciamento do relacionamento com os clientes é a de categorização dos clientes. Ela terá como base o valor que o cliente tem para a organização e as suas diferentes necessidades, nas distintas situações nas quais interage com a empresa.

Uma das essências do gerenciamento do relacionamento de uma empresa com os clientes é saber categorizá-los em função de suas peculiaridades e de sua história de negócios. O valor de cada cliente deve ser calculado segundo critérios estabelecidos pela empresa e deve refletir valores e crenças estabelecidas. Uma questão importante neste ponto é tornar claro que diferenciar não é discriminar. Apesar de estas duas palavras serem consideradas sinônimas (FERREIRA, 2002), devemos analisá-las dentro do contexto de gerenciamento do relacionamento com os clientes. Enquanto a discriminação envolve uma conotação pejorativa e o tratamento distinto sem nenhum tipo de critério, a diferenciação deve ser feita através de algum critério objetivo. Todos os clientes devem ser informados das razões que envolvem o tratamento diferenciado de um cliente em relação ao outro.

Ainda outro conceito difundido por Parvatiyar e Sheth (2000) é o de que a manutenção de relacionamentos proveitosos por uma organização com os seus clientes leva à criação de maior valor de mercado e que este valor irá beneficiar todos os envolvidos neste relacionamento.

Jay e Adam Curry (2000) apresentam uma pirâmide para representar uma escala de divisão de clientes e potenciais clientes em categorias com o objetivo de visualizar e analisar o seu comportamento e sua rentabilidade. Nesta pirâmide, apresentada na figura 2.9, a clientela para uma organização é dividida em cinco categorias, que são os chamados elementos básicos: clientes ativos, clientes inativos, *prospects*, *suspects* e resto do mundo.



Figura 2.9 – Elementos básicos da pirâmide de clientes  
Fonte: (CURRY & CURRY, 2000 p. 21)

Jay e Adam Curry (2000) ressaltam a importância da categorização dos clientes ativos em segmentos distintos, ou seja, os clientes ativos poderiam ser subdivididos em outras quatro categorias, considerando a quantidade e lucratividade relativa ao grupo. Esta nova pirâmide é apresentada na figura 2.10.

Sobre esta subdivisão os autores apresentam alguns dados importantes. O principal deles está fundamentado na lei de Pareto, ou seja, 20% dos clientes de uma organização são, em média, responsáveis por 80% do lucro desta organização, mas que eles podem ser responsáveis por mais do que 100% dos lucros. E esta constatação está acompanhada por outro dado fundamental: as organizações costumam gastar em torno de 60 a 80% de seu orçamento de marketing para comunicação com seus não-clientes, justamente aqueles que praticamente não revertem lucro para a organização (CURRY & CURRY, 2000).

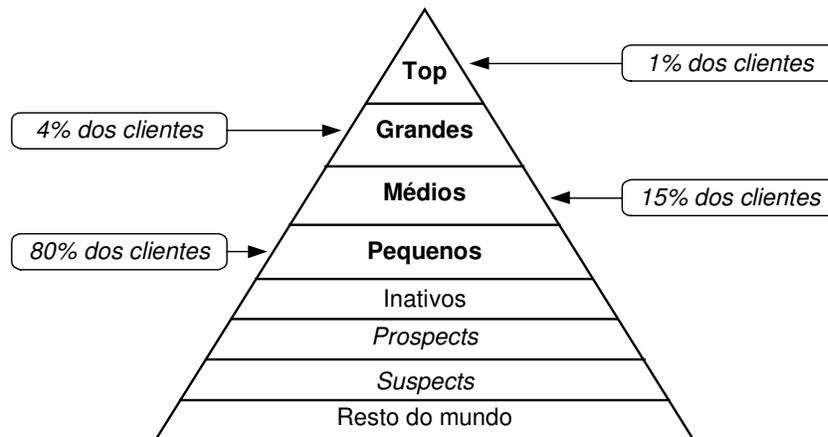


Figura 2.10 – Pirâmide de clientes-padrão e lucratividade nas vendas  
 Fonte: (CURRY & CURRY, 2000 p. 32)

Ainda que a categorização de clientes possa ser encarada sob vários aspectos, é importante reconhecer que dividir os clientes em grupos deve ser uma forma prática de melhor atendê-los e de direcionar estratégias de marketing. Estudos atuais têm alertado as organizações sobre a importância da atenção sobre os clientes atuais e principalmente sobre os melhores clientes, com o objetivo de torná-los clientes fiéis e de aumentar o volume de negócios com estes.

## 2.5 O Papel da Tecnologia e das Pessoas

As ferramentas tecnológicas, através dos computadores e da tecnologia da informação, exercem atualmente papel fundamental para as organizações no auxílio à automatização de seus processos e no armazenamento e tratamento das informações. As ferramentas para o atendimento e gerenciamento do relacionamento com os clientes, por exemplo, têm sido alvo de muito investimento por parte dos fornecedores de soluções tecnológicas. Mas, conforme já citado neste trabalho, o papel da tecnologia nesta área deve ser tratado como ferramenta de suporte e não como solução final. O gerenciamento do relacionamento com os clientes como estratégia, envolve uma série de decisões que

incluem a utilização da tecnologia como suporte. No entanto a estratégia não pode ser precedida pela tecnologia. Assim, necessário se faz apresentar o gerenciamento do relacionamento com os clientes de forma estratégica, com os vários fatores que a envolvem, incluindo desde uma revisão organizacional sobre os processos organizacionais sob o ponto de vista dos clientes, até decisões sobre quais mecanismos devem ser utilizados para gerenciar estes relacionamentos.

Atualmente ainda estamos em um período de adaptação das novas tecnologias às necessidades do ser humano e das organizações. A revolução tecnológica tem exigido mudanças de comportamento tanto nas organizações quanto nas pessoas envolvidas, ou seja, empregados, patrões, parceiros e clientes. Os consumidores particularmente têm se tornado cada vez mais exigentes quando decidem fazer um negócio. As entidades de defesa do consumidor e a maior conscientização de seus direitos têm impulsionado as organizações a apresentarem cada vez mais eficiência no processo de atendimento às necessidades de seus clientes e parceiros de negócios. Independentemente do tipo de organização e do tipo de bem ou serviço que ela produz ou comercializa, um dos fatores que podem definir seu sucesso ou fracasso é a satisfação dos clientes. Esta satisfação pode ser medida tanto quanto à qualidade do bem ou serviço prestado, quanto à qualidade do atendimento.

É inquestionável que os avanços tecnológicos têm provocado profundas mudanças no cenário econômico mundial e que as organizações precisam ser cada vez mais ágeis para adaptar-se a estas mudanças. As formas de realizar negócios foram sendo expandidas com o auxílio da tecnologia e hoje é comum o uso do telefone, do correio eletrônico e do comércio eletrônico para realização de transações comerciais. O uso da Internet para a realização de negócios vem destruindo barreiras antes quase intransponíveis. Hoje as distâncias geográficas têm tornado-se cada vez mais irrelevantes. Assim, apesar de a tecnologia estar cada vez mais à disposição tanto das empresas quanto dos clientes, sua utilização no sentido de tornar-se um aliado na realização de negócios ainda está muito longe de estar sendo aproveitada em sua totalidade. Apesar de a tecnologia ser uma forte aliada, no sentido de agilizar a obtenção de informações, as estratégias de administração empresarial são dependentes de decisões de pessoas e não da tecnologia em si.

Peter Drucker (1999, p. 83) alerta que, apesar de o computador e a tecnologia da informação terem um papel fundamental na operacionalização de processos, seu impacto foi praticamente nulo sobre a tomada de decisão. O autor diz ainda que, para a alta

gerência, a tecnologia da informação foi muito mais uma produtora de dados do que auxiliou a gerar estratégias. Assim, formaliza o impacto quase nulo da tecnologia da informação sobre o gerenciamento da empresa em si.

Por outro lado, em nenhuma época da história falou-se tanto na importância das pessoas para as organizações. Talvez também nunca o potencial humano foi tão enaltecido como fator crítico de sucesso para as organizações. Peter Drucker (1999) cita o advento do comércio eletrônico, comparando seu papel àquele exercido pelas estradas de ferro no século passado, e a emergência do trabalhador do conhecimento como fatores mais marcantes destas transformações. Elcio Teixeira (2002b), em seu ensaio sobre Drucker cita, em relação às características deste novo perfil de trabalhador, que

a sua preparação e as motivações e aspirações são de natureza totalmente diferente das do trabalhador tradicional. As implicações são particularmente relevantes para a Administração, tanto ao nível da organização hierárquica como do processo de liderança e da gestão dos recursos humanos. Os mecanismos de compensação, até aqui com uma forte ênfase na remuneração, correm o risco de se tornar profundamente ineficazes para atrair e manter trabalhadores qualificados

e que os empregados exigem, cada vez mais, satisfação na sua atividade. O emprego da tecnologia foi um dos fatores que influenciaram o enxugamento de pessoal dentro das organizações, mas também este enxugamento teve como consequência o aparecimento de novas exigências de competência. Neste sentido, os dois fatores citados por Drucker, quanto ao emprego da tecnologia e quanto ao novo perfil do trabalhador, se complementam.

Atualmente uma das discussões no mundo dos negócios está centrada no que se pode chamar de “nova empresa” e sobre o papel da tecnologia, e particularmente da tecnologia da informação, nesta nova realidade. Temas como Internet, comércio eletrônico, B2B (*business-to-business*), B2C (*business-to-consumer*) e CRM são apenas alguns exemplos de novos termos que se apresentam às organizações e que trazem consigo necessidades de adaptação rápidas e eficientes aos novos tempos. Os avanços e a disponibilidade oferecidos pelo emprego da tecnologia muito já influenciaram e continuam influenciando a Administração, e têm provocado transformações no trabalho das pessoas, na produção dos grupos, no desenho da própria organização e no desempenho da empresa (FERNANDES, 2001; JAMIL, 2001; RAMBALDUCCI, 2002).

## 2.6 Conclusões

É indiscutível atualmente a tendência do uso do marketing de relacionamento como estratégia empresarial. O marketing de relacionamento tem sido visto apenas como uma alternativa para alguns, mas também como um caminho sem volta para outros. Mais cedo ou mais tarde, dependendo principalmente do grau de maturidade de uma organização e de sua capacidade de vencer novos desafios, o marketing de relacionamento será uma realidade para ela e para seus clientes.

Os desafios, no entanto, são muitos. Eles passam primeira e decididamente pela definição clara da estratégia a ser adotada e do constante aperfeiçoamento e adequação da mesma à dinâmica do processo decorrente de sua implantação. Depois, e como ação decisiva, pela formação e conscientização de todo o pessoal da empresa, e não só daqueles que têm contato direto com os clientes. Do empenho do pessoal depende em grande parte o sucesso do marketing de relacionamento. E por último, e tão importantes quanto os demais fatores, os desafios passam pelo uso coerente e inteligente da tecnologia. Disto tudo é possível perceber que muitos devem ser os investimentos, tanto financeiros quanto humanos.

O capítulo aqui concluído apresentou uma visão para a compreensão do tema e algumas considerações que parecem fundamentais a serem feitas quando uma organização aspira a implantação do marketing de relacionamento como estratégia. Assim, considera-se que o processo tende a ser árduo, mas os resultados são compensadores para as organizações que souberem aproveitar seu potencial para ter seus clientes como seus fiéis aliados.

## 3 O GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

*Sugar is made of three molecules:  
oxygen, hydrogen, and carbon.  
Where is the sweetness?  
In the relationship!*  
**Autor desconhecido**

### 3.1 Introdução

O termo mais utilizado na prática atualmente para integrar as iniciativas de gerenciamento do relacionamento com os clientes em uma organização é *Customer Relationship Management*, o CRM. Na academia, se analisada a bibliografia atual, não há um número considerável de definições para CRM. Evert Gummesson (2002, p. 315) diz que “o conceito de CRM não pode ser considerado fechado e que ainda deve ser alvo de muito diálogo e reflexões”. Alguns autores, tais como Stone, Woodcock e Machtynger (2001), definem CRM como marketing de relacionamento com os clientes. Ronald Swift (2001) trata CRM de forma ambígua, tanto como marketing quanto como gerência (*management*). Considera-se aqui uma definição mais ampla, que leva em conta que CRM é um conjunto de ações práticas baseadas no marketing de relacionamento com os clientes, acompanhando a definição de Gummesson já apresentada anteriormente neste documento. Neste trabalho, a partir daqui, a disciplina de gerenciamento do relacionamento com os clientes será denominada, por questões de simplicidade, CRM.

Considera-se que a implantação de CRM deve envolver toda a empresa, deve ser precedida pela decisão sobre a visão estratégica de sua implantação e está fundamentada na estruturação da organização sob o enfoque no cliente. A implantação de CRM está associada a um conjunto de práticas que envolvem vários elementos dentro de uma organização e dentre eles se destacam as estratégias, as pessoas, os processos e a tecnologia, sendo estes considerados seus principais pilares de sustentação (BROWN, 2001 p. 15; GORDON, 1999, p. 79; PECKERS, 1999, p. 408; STONE, 2001; SWIFT, 2001).

O sucesso do CRM depende mais da estratégia do que o investimento realizado em tecnologia (BOLONHA, 2002; FEINBERG & TROTTER, 2001; PEPPERS & ROGERSGROUP, 2001). Os esforços para traçar a estratégia de relacionamento com o cliente e o alinhamento dos processos organizacionais, antes de qualquer outra atividade, vão evitar riscos durante a implantação. Michael Gaynor (2004) diz que do total de recursos dedicados para CRM nas organizações, apenas 20% são destinados ao processo de implantação. Outros autores são enfáticos quando falam sobre a necessidade de um método que guie a implantação de CRM, tais como Jay Curry (2000) e Richard Lee (2000c). Assim, pode-se considerar como premente a necessidade de estudos que tratam de métodos para conduzir o processo de implantação das estratégias para CRM.

Este capítulo considera CRM em termos de estratégia empresarial e serão tratados aqui aspectos metodológicos relacionados a sua implantação, assim como os principais agentes envolvidos. Serão também apresentadas e discutidas as metodologias propostas atualmente para a implantação de CRM nas organizações.

## 3.2 Apresentação

O marketing de relacionamento e o gerenciamento do relacionamento com os clientes como tema acadêmico são disciplinas em constante evolução, e as principais abordagens para o tema foram discutidas no capítulo anterior. No ambiente empresarial, o termo CRM é, algumas vezes, erroneamente associado ao atendimento ao cliente, uso de software ou simplesmente tecnologia. A revista Forbes Brasil e o Edge Group realizaram em 2001 uma pesquisa entre os executivos de 80 das maiores empresas brasileiras sobre o tema CRM. Entre outros resultados, obtiveram, para a pergunta “o que é CRM?”, o que é apresentado na figura 3.1. Este resultado, apesar de não muito desanimador, demonstra que pelo menos no meio empresarial não há ainda um consenso.

O uso de novos canais de comunicação, como os sistemas de *call centers*, por si só, está longe de ser uma solução completa de estratégia centrada no cliente. A implantação de CRM deve ser composta por um conjunto de ações planejadas, executadas e avaliadas constantemente e poderá ter muitas vantagens se for auxiliada por ferramentas de software. No entanto, sua aplicação não pode estar vinculada somente à tecnologia.

Sendo considerada como estratégia, ações relativas ao papel das pessoas e a avaliação dos processos organizacionais relativos ao cliente são premissas básicas e, em alguns casos, independentes de tecnologia.

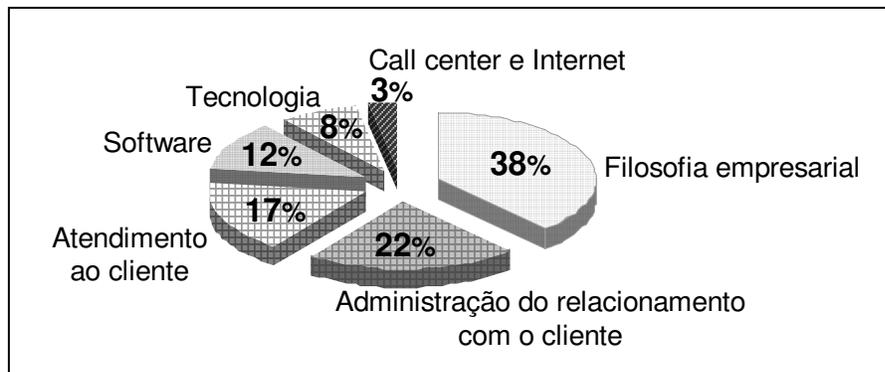


Figura 3.1 – Pesquisa sobre CRM com executivos de empresas brasileiras  
Fonte: (FORBES BRASIL, 2001, p. 22)

Muitas são as iniciativas dentro das organizações necessárias para a implantação de estratégias para CRM, que vão desde a formação de pessoal até a escolha de ferramentas de apoio, passando por uma revisão dos processos relacionados ao cliente. A implantação de estratégias para CRM deve envolver todas as áreas relacionadas com os clientes: marketing, vendas, atendimento ao cliente e tecnologia da informação. Deve ter uma abrangência horizontal, ou seja, que envolva todas as áreas de uma empresa com um objetivo comum: o cliente.

Este cenário leva ao despertar para uma visão holística das organizações para que elas possam manter relacionamentos suportados por processos operacionais ágeis e com tecnologia de suporte adequada. Mas a implantação de CRM exige, antes de tudo, decisão e comprometimento da alta administração da organização. Sem a compreensão dos desafios e sem o apoio de quem está no comando, esta tarefa é praticamente impossível (GREENBERG, 2001). Além disto, uma metodologia de implantação independente de soluções tecnológicas e que seja adequada ao porte da organização é fundamental. Esta metodologia deve ter condições para fazer com que o CRM agregue valor ao negócio.

No capítulo anterior, os aspectos relativos aos benefícios que a fidelidade dos clientes pode trazer para uma organização já foram descritos, assim como os valores relacionados aos clientes, tais como cadeia de valor, valor vitalício do cliente e valor

potencial do cliente (PEPPERS; ROGERS, 2001). A seguir serão apresentados outros aspectos relacionados a CRM, particularmente relativos ao seu processo de implantação.

### **3.3 Os Agentes Envolvidos**

Segundo Gummesson (2002, p. 297), “CRM são os valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase particular no relacionamento com os clientes – voltados para aplicação prática”. Ainda que uma definição simples não possa agregar todos os conceitos defendidos pelo autor, faltam considerações sobre a amplitude do que está envolvido na aplicação prática. Uma conceituação mais abrangente é dada pela PricewaterhouseCoopers (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 1999 apud GUMMESSON, 2002, p. 297), que diz que

CRM é uma estratégia de negócios – uma postura para empregados e clientes – que é suportada por certos processos e sistemas. O objetivo é construir relacionamentos de longo prazo através da compreensão de necessidades e preferências individuais – e desta maneira adicionar valor para a empresa e para os clientes.

A seguir serão apresentadas algumas considerações sobre os agentes que sustentam a implantação de uma estratégia CRM, ou seja, as pessoas, os processos e a tecnologia.

#### **3.3.1 A Estratégia e a Eficácia Operacional**

Estratégia, conforme definido por Ferreira (2002) é “a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos”, ou ainda é “a arte de dirigir coisas complexas”. A definição de arte, segundo a mesma referência, é “a capacidade que tem o ser humano de pôr em prática uma idéia, valendo-se da faculdade de dominar a matéria”, ou ainda “a utilização de tal capacidade, com vistas a um resultado que pode ser obtido por meios diferentes”. Assim colocado, uma estratégia pode estar relacionada a

muitas práticas que dependem mais da capacidade do ser humano e menos de padrões pré-definidos.

Michael Porter (1999, p. 46) trata sobre o tema “o que é estratégia?”. O autor, referindo-se ao problema da denominada hiper-competição, diz que “a raiz do problema é a incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia”. A busca pela produtividade, qualidade e velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais, e é inegável que as melhorias operacionais resultantes destas iniciativas foram, na maior parte dos casos, muito significativas. No entanto, o autor diz que as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia e que, embora a eficácia operacional seja condição necessária para o sucesso de uma organização, ela não é condição suficiente.

Da eficácia operacional dependem vários fatores, e estes são muito diferentes de uma organização para outra. A eficácia operacional pode ser obtida, por exemplo, por eliminação de desperdícios, pelo uso de tecnologias mais avançadas e também por conseguir uma maior motivação dos empregados. Em contraste a isto, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos concorrentes ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente (PORTER, 1999, p. 48). Assim, a eficácia operacional deve ser tratada de forma independente das estratégias empresariais.

As possibilidades de uma organização poder superar suas concorrentes e conseguir estabelecer uma diferença que pode ser preservada incluem inúmeras possibilidades, dentre elas a de proporcionar um maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ainda ambos (PORTER, 1999). As vantagens competitivas de uma organização são derivadas de todo o conjunto de atividades e não só de uma em particular. Porter (1999) diz que o lema da estratégia competitiva é ser diferente.

Kotler (2002, p. 22) diz que as empresas devem “criar estratégias singulares”, citando exemplos de sucesso com o uso deste tipo de diferenciação, tais como as empresas americanas Dell Computer, General Motors e Rent-A-Car. Kotler ainda discorre sobre este assunto levantando a questão de que as estratégias inovadoras e bem sucedidas tornam-se logo comuns, pois são logo copiadas pelos concorrentes. Os programas de fidelidade e o comércio eletrônico são dois exemplos de oportunidades novas que as empresas têm utilizado como estratégia relacionada aos clientes. No entanto, algumas destas iniciativas ou não obtiveram o êxito esperado ou foram consideradas apenas mais uma iniciativa, sem que se diferenciasses das demais. Dois exemplos que cabem sobre este assunto são a Amazon e as companhias aéreas em geral. O sistema de personalização adotado pela Amazon em

seu site de vendas foi um grande avanço nas relações entre comprador e fornecedor que fazem negócios via Internet (GREENBERG, 2001). Por outro lado, o sistema de milhagem utilizado pelas companhias aéreas como estratégia de fidelização foi uma inovação rapidamente copiada pelas concorrentes, deixando de ser um diferenciador entre elas (REICHHELD, 2002).

Considerando a visão de Porter e Kotler, pode-se afirmar que, se uma organização decide utilizar estratégias inovadoras, isto deve ser uma constante. E este é mais um desafio que se apresenta aos dirigentes. Kotler diz que uma empresa deve “tecer sua tapeçaria singular de qualidades e atividades de marketing” (2002, p. 22). Apesar de alguns aspectos serem passíveis de cópia, o que torna uma estratégia singular é a arquitetura estratégica. Entende-se por arquitetura estratégica uma configuração única de atividades que dificultam sua imitação pura e simples. Esta arquitetura estratégica deve ser traçada de forma a atender o que for princípio básico prioritário de uma empresa definido por seus dirigentes maiores.

Mesmo sendo consideradas como arte, as estratégias são definidas para serem executadas. Como as estratégias organizacionais são colocadas em prática por pessoas, estas devem ser o primeiro alvo de investimento. Ronald Swift (2001, p. 50) diz que “as empresas precisam ter uma visão operacional de curto prazo e uma visão estratégica de longo prazo para engaja-las na gerência do relacionamento com os clientes”.

### **3.3.2 As Pessoas**

Ao contrário da bibliografia referente a marketing de relacionamento, que é bastante eloqüente quanto ao papel das pessoas no processo de implantação, a bibliografia de CRM faz muito pouca alusão a esta questão, tratando de ir diretamente aos assuntos cliente e tecnologia. No entanto, no que tange às pessoas e suas responsabilidades no processo de implantação de estratégias para CRM, podem ser analisados dois aspectos: o primeiro deles está relacionado à excelência no atendimento, e o segundo, à compreensão das responsabilidades individuais no processo.

Com os recursos de tecnologia disponíveis atualmente, é possível atender os clientes com eficiência. No entanto, para atendê-los com cordialidade, simpatia e eficácia, é necessário muito mais do que a tecnologia pode oferecer. São necessárias a compreensão,

a cordialidade e a rapidez na resolução dos problemas. Percebe-se no mercado que muitas vezes esse poderoso ferramental acaba por distanciar ao invés de aproximar clientes. É imprescindível que todas as pessoas por trás dos equipamentos, sejam elas atendentes, vendedores, supervisores, gerentes, etc, estejam inteiramente comprometidas em fornecer ao cliente o melhor atendimento possível. Sem este comprometimento, não há tecnologia capaz de cativar o cliente com a mesma eficácia que era a tônica dos pequenos comércios de algumas décadas atrás. McKean (2003) diz que qualquer organização pode iniciar o que ele chama “toque humano” praticamente sem custo algum, somente através de mudança de cultura. Mesmo com a tecnologia presente a cada instante em nossas vidas, o toque humano ainda é um diferencial para as organizações quando se trata de relacionamento com os clientes.

No entanto, o atendimento ao cliente, muitas vezes também confundido com CRM, tem sua definição muito mais abrangente. Costa (2000) trata do assunto atendimento aos clientes sob o enfoque do marketing de relacionamento. A autora diz que o atendimento deve estar suportado por requisitos de decisão, e reforça que sua melhoria exige mudança de atitude na direção dos negócios para que haja mudança de comportamento. Estas mudanças podem levar semanas ou meses, mas se não efetuadas, dificilmente uma iniciativa de CRM terá sucesso. Gerenciar a expectativa dos clientes não é uma tarefa trivial e experiências ruins podem mandá-los para o concorrente. Mais ainda, a habilidade de assegurar que a empresa irá agir com unidade de propósitos para garantir experiências que excedam cada expectativa do cliente é uma tarefa monumental (GREENBERG, 2001).

Conforme citada anteriormente neste trabalho, a decisão de compra dos clientes é 70% baseada em como eles são tratados por um fornecedor, e somente 30% nos atributos do produto (McKEAN, 2003, p. 1). Sobre esta afirmação, implica a importância da formação do pessoal e da contribuição de todos neste processo, incluindo não só os setores de vendas e atendimento, mas também todas as entidades de uma organização que exercem algum papel relativo ao cliente.

Como o aprendizado criado pelo projeto CRM que abrange a empresa é altamente transferível, embora leve tempo, sair na frente pode não significar um diferencial se as tarefas forem realizadas sem explorar o potencial de aprendizado (STONE, 2001, p. 261). Kotler (2002, p. 160) diz que “acabou a era do vendedor sagaz e, em seu lugar, vem aquele que sabe fazer as perguntas relevantes, sabe ouvir e aprender”. Mas atitudes como esta fazem sentido em um ambiente onde as respostas obtidas dos clientes possam ser analisadas e levadas em consideração pela organização.

Apesar da propalada era do cliente, o que se observa é que pouco ou nada mudou em relação à cultura corporativa e à forma de remunerar os vendedores. As áreas envolvidas com o atendimento direto aos clientes não podem mais ser estanques, pouco importantes ou, ainda pior, delegadas ao pessoal pouco qualificado. Ao contrário, as pessoas envolvidas com estas áreas devem poder se reportar ao primeiro escalão da organização, ter liberdade de opinar sobre produtos e serviços e estar sempre informadas sobre modificações na empresa, mesmo que, a princípio, elas sejam consideradas insignificantes.

Estratégias competitivas definidas pela alta administração de qualquer organização são colocadas em prática por pessoas; relacionamentos, em última instância, são mantidos por pessoas. A tecnologia facilita em muito este trabalho, mas pode não ser funcional sem um pessoal consciente e motivado. Assim, a preparação de pessoal, através da formação e aprimoramento, é considerada condição *sine qua non* para a aplicação bem-sucedida de novas estratégias. Além disto, é importante a consideração de que os agentes motivadores de mudanças neste cenário são as pessoas envolvidas. Uma premissa básica para CRM é que é necessário que existam relacionamentos com os clientes para que eles possam ser gerenciados, e que relacionamentos são mantidos por pessoas, ainda que estas representem organizações.

Assim como as grandes corporações podem tratar a implantação de CRM como um projeto, as pequenas e médias empresas também podem fazê-lo. Esta é uma forma eficaz e eficiente de planejar e executar as várias tarefas necessárias para incluir o CRM na cultura da empresa. No sentido de definir uma liderança, uma pessoa deve ser designada como o arquiteto-chefe do CRM – como designado por Peppers (2001) –, que será o gerente do projeto, líder das mudanças e responsável pela obtenção de resultados mensuráveis. Quanto mais respeitado e de mais alto nível na organização for esta pessoa, melhor. O gerente do projeto necessitará montar uma equipe de implementação multidisciplinar, que deve incluir representantes de cada departamento envolvido na transição. Esta equipe não deve ser muito grande e, no caso de pequenas e médias empresas, deve ser composta de pessoas-chave, incluindo o grande patrocinador da idéia, que deve ser seu líder maior.

### **3.3.3 Os Processos Organizacionais**

Mesmo considerando que o pessoal envolvido está devidamente consciente e motivado, se os processos mantiverem-se direcionados ao produto ou serviço em vez de ao cliente, a implantação das estratégias para CRM poderá estar comprometida. Assim, os processos, tanto de atendimento aos clientes quanto os operacionais ou de negócios, devem passar por uma revisão, levando em conta o enfoque no cliente. Nesta atividade é fundamental o conhecimento acerca das preferências manifestadas pelos clientes.

Para as grandes organizações, a tarefa de avaliar e adequar os processos operacionais e de negócios tende a ser também dependente de tecnologia em função da quantidade de agentes envolvidos: empregados, clientes, fornecedores. No entanto, para empresas que possuem uma quantidade menor de clientes e empregados, isso se torna mais simples. Esta simplicidade está relacionada a dois principais fatores: os processos são geralmente bem conhecidos e pouco complexos e as informações necessárias para sua avaliação podem ser agregadas pela experiência dos funcionários ou obtidas diretamente com os clientes considerados fundamentais para o negócio. Nesta linha, vale a premissa de que todo contato com um cliente deve ser visto como uma chance de conhecê-lo melhor e não só uma oportunidade de vender-lhe algo.

Perguntas como “que aspectos dos nossos processos frustram os clientes?” devem ser feitas no momento da definição das estratégias de relacionamento. O processo de implantação será então baseado na definição de quais serão os suportes dessas estratégias.

### **3.3.4 A Tecnologia**

A tecnologia, como aliado na modernização das organizações, é geralmente apresentada como um facilitador para automatização de processos e práticas já conhecidas. Mesmo assim, algumas vezes é rejeitada pelas pessoas por uma série de motivos, incluindo a natural aversão humana a mudanças no status estabelecido. O que acontece especificamente com a tecnologia de suporte a CRM é que ela é apresentada, na maior parte dos casos, não para automatização de práticas já utilizadas, e sim para automatização

de atividades ainda inexistentes ou pouco difundidas dentro da organização. O comportamento da organização frente a uma nova abordagem estratégica focada no cliente requer um conjunto de ações que tem como objetivo principal adequar o comportamento das pessoas e os processos organizacionais. Só depois destas etapas definidas e com comportamentos já em prática é que as ferramentas de suporte deverão ser escolhidas e implantadas.

### **3.3.4.1 Ferramentas de Suporte CRM**

Para uma melhor compreensão do cenário de utilização das ferramentas de suporte a aplicação de CRM, é importante apresentar uma perspectiva histórica sobre o assunto. A chamada “primeira onda” de ferramentas CRM, implantadas em muitas grandes companhias, apareceu entre o final da década de 80 e o início da década de 90. Estes sistemas foram oferecidos inicialmente por várias companhias; entre elas destacam-se Clarify/Nortel (adquirida posteriormente pela Amdocs), Onyx CRM/Onyx Software, Oracle CRM/Oracle, Vantive (adquirida pela PeopleSoft em 2000) e as gigantes do setor, Siebel, com o Siebel CRM, e SAP, com o mySAP CRM (ROBERTS, 2002).

As soluções destas empresas ofereciam ferramentas de software fechadas com ênfase na automatização de processos associados à captura, atendimento e retenção de clientes. Dentre estes processos, o mais comum era a captura de informações importantes sobre produtos/serviços e sua utilização via scripts que eram utilizados pelas centrais de atendimento ao consumidor. Esta é a razão pela qual muitas vezes a implantação de centrais de atendimento ao cliente era confundida erroneamente como implantação de CRM.

Embora estas ferramentas atendessem a necessidades urgentes de algumas organizações, elas eram excessivamente caras. Além disto, a implantação e a manutenção eram também muito complexas, tornando sua aquisição proibitiva para pequenas e médias organizações. A principal ênfase de CRM estava fundamentada em como melhorar os processos organizacionais internos de forma a tratar o cliente como um bem da organização. As implantações eram iniciadas pela automatização dos processos de atendimento e de vendas, com as soluções de automação da força de vendas, atingindo até a forma como o pessoal de vendas externas, ou representantes, atendiam suas demandas.

Em meados da década de 90 a web começou a ocupar espaço significativo no mundo dos negócios. As empresas *.com* apareceram rapidamente, assim como foram feitos os primeiros investimentos de empresas tradicionais na utilização da web para negócios. Esta utilização ia desde a simples divulgação das empresas via páginas na web até a implantação de comércio eletrônico. A utilização da Internet para realizar negócios derrubou barreiras geográficas e colocou, sob alguns aspectos, pequenas e grandes empresas em um mesmo ambiente completamente novo.

Neste novo cenário, as exigências empresariais relacionadas aos clientes ou mudaram radicalmente ou ampliaram-se significativamente. Os clientes passaram a ter canais alternativos para comunicarem-se com as empresas. As aplicações construídas sob a arquitetura cliente/servidor, tão utilizada em aplicações CRM, tornaram-se praticamente obsoletas. O mercado de ferramentas CRM não assimilou muito rapidamente estas novas necessidades relacionadas à web, mais particularmente aquelas relacionadas a soluções para gerenciar comunicações eletrônicas. Isto proporcionou o aparecimento de empresas que investiram em aplicações CRM voltadas para a web. Quase que instantaneamente surgiu o termo e-CRM para este novo segmento de mercado.

Dentre as empresas que surgiram neste período destacam-se eGain, Genesis, Octane, Silknet e Talismã. Os primeiros produtos destas empresas tratavam principalmente de como lidar com pedidos de atendimento ao consumidor por e-mail e, em alguns casos, via chat ou por outras formas baseadas em web (ROBERTS, 2002). Este mercado progrediu rapidamente, e muitas destas empresas estão começando a oferecer ferramentas que permitem a integração de múltiplos canais de comunicação, inclusive voz. Um desafio para estas soluções era que elas suportassem a integração de múltiplos canais, mantendo uma visão consistente e única do cliente, independente do canal de comunicação escolhido por ele.

O maior desafio era o de tornar as arquiteturas tradicionais totalmente baseadas em web e com alta mobilidade de acesso. As ferramentas logo incorporaram componentes de software para administrar interações com os clientes via web, e integraram estes com outros canais de comunicação tais como *call centers* e fax. Os fornecedores de software CRM começaram a oferecer soluções completas incluindo marketing, vendas e serviços, com integração dos pontos de contato com os clientes. Embora as soluções tenham adaptado-se ao mundo da Internet rapidamente, elas continuavam oferecendo soluções acessíveis somente para grandes corporações.

Tanto o segmento de mercado de CRM quanto o de e-CRM têm trabalhado arduamente em soluções integradas, mas nem tudo o que as organizações necessitam está disponível. As soluções de *e-business* têm sido apresentadas ao mercado em partes e aquisições de companhias menores têm sido realizadas com o objetivo de integrá-las às soluções já existentes. Em relação às empresas usuárias de CRM, fica sempre a questão: adquirir de vários fabricantes suas melhores soluções e integrá-las ou aguardar os lançamentos de um só fornecedor? Outro ponto importante a ser considerado é a evidente necessidade das organizações em estratégias de ERM (*Enterprise Relationship Management*) para gerenciar adequadamente todos os relacionamentos com os seus parceiros de negócios, ou seja, além dos clientes, os fornecedores, parceiros e empregados (GREENBERG, 2001). No entanto, o mercado de ERM permanece com poucas opções e não há nenhuma arquitetura definida nem um líder de mercado nesta área.

Independentemente de fornecedores, as tecnologias CRM são aplicadas a vários setores dentro de uma organização, não só as conhecidas soluções de atendimento ao cliente ou automação de força de vendas. Um modelo de arquitetura para a classificação dos tipos de tecnologia CRM aceito mundialmente foi definido pelo META Group e é denominado *CRM Ecosystem* (ROCHE, 1999). Este modelo, ou *framework*, é apresentado na figura 3.2 a seguir. Conforme pode ser observado, este modelo divide CRM em três segmentos distintos: operacional, colaborativo e analítico. Antes da apresentação da figura, serão detalhados cada um dos segmentos definidos pelo META Group.

O CRM operacional compreende a automatização dos processos de negócio integrados horizontalmente, incluindo os pontos de contato com os clientes, os canais de comunicação e as aplicações de *front-office*<sup>1</sup> e *back-office*<sup>2</sup> (BERSON, 1999). Dele fazem parte as aplicações relacionadas diretamente aos clientes, como as de automação da força de vendas (SFA – *Sales Force Automation*) e de automação de marketing (GREENBERG, 2001).

No CRM analítico são analisados os dados criados pelo CRM operacional. Este segmento compreende as aplicações que utilizam repositórios de dados, tais como *data warehouses*<sup>3</sup> e *data marts*<sup>4</sup>, para a descoberta do conhecimento acerca dos dados

---

<sup>1</sup> Atividades que requerem interações diretas com os clientes.

<sup>2</sup> Atividades que não requerem interações diretas com os clientes.

<sup>3</sup> Segundo W. H. Inmon (apud BERSON, 1999, p. 26), é uma coleção de dados orientada a assunto, integrada, variante no tempo e não-volátil para dar suporte às decisões de gerenciamento.

<sup>4</sup> Implementação de um *data warehouse* em que o escopo dos dados é limitado (BERSON, 1999, p. 27).

existentes dentro da organização. Estas aplicações utilizam técnicas de mineração de dados (os chamados algoritmos de *data mining*) e procuram apresentar de forma clara as informações e padrões por vezes escondidos entre os dados da organização (BERSON, 1999).

O CRM colaborativo compreende a aplicação de serviços tais como correio eletrônico, serviços de voz ou serviços de correspondência, utilizados para facilitar as interações entre os clientes e a organização (BERSON, 1999). Estes compreendem todos os denominados “pontos de contato” do cliente com uma organização (GREENBERG, 2001).

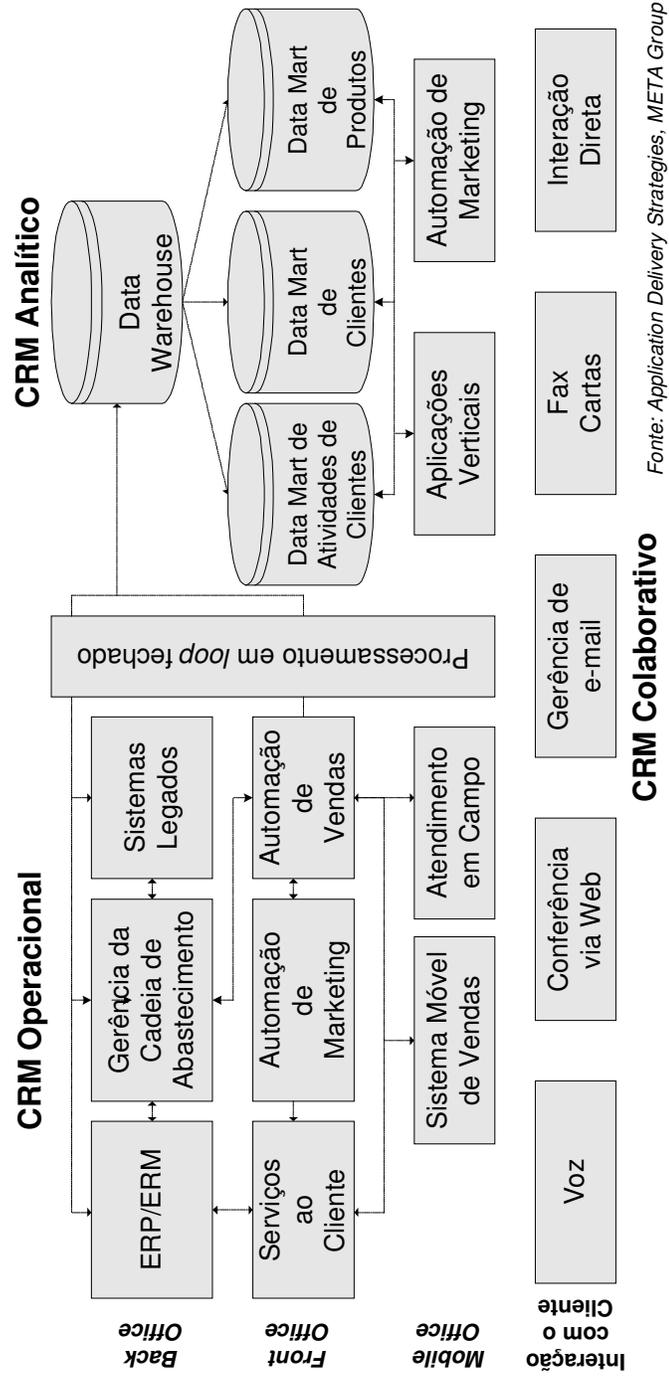


Figura 3.2 – O framework de aplicação de tecnologia CRM do META Group

### 3.4 Metodologias de Aplicação de CRM

Segundo Paul Greenberg (2001), a questão fundamental que se coloca para as empresas hoje não está mais centrada na discussão sobre a importância de CRM para um negócio; este assunto já foi exaustivamente discutido. A temática agora neste âmbito é sobre qual é a melhor maneira de aplicá-lo. Gummesson (2002, p. 283) diz que “em uma disciplina aplicada como o marketing, uma boa teoria deve estar fundamentada no mundo real”.

As formas de implantação de CRM, traduzidas em metodologias, são abordadas basicamente sob dois aspectos: dirigidas por estratégias e dirigidas pela tecnologia. Pesquisa do Gartner Group diz que mais de 70% das iniciativas relacionadas a CRM que falham são causadas por pessoas, processos e políticas mais do que por implementações deficientes de tecnologia (GARTNER, 2003). Este resultado reflete a implantação de tecnologia dissociada de estratégias definidas e colocadas em prática previamente. Peter Drucker (1999, p. 74) cita que uma das armadilhas que se apresentam para os líderes de mudanças nas organizações é a confusão entre novidade e inovação. O autor diz que “o teste de uma inovação é ela cria valor; uma novidade cria somente diversão”. Assim, o papel de estratégias inovadoras é criar valor tanto para a organização quanto para os clientes, sob pena de ser um investimento sem o retorno esperado.

As propostas de metodologia para a implantação são apresentadas basicamente pela bibliografia oriunda de consultores, ou empresas de consultoria, e de fornecedores de ferramentas de CRM. Apesar de o mercado de soluções de tecnologia CRM ter despertado muito recentemente para o potencial do chamado *middle-market*, estas soluções completas estão ainda muito distantes da realidade das pequenas e médias empresas brasileiras.

A seguir serão apresentadas as metodologias mais conhecidas e difundidas atualmente. Neste campo destaca-se a quase inexistência de trabalhos acadêmicos publicados.

### 3.4.1 A Metodologia do Peppers & Rogers Group

O Peppers & Rogers Group, empresa de consultoria americana, é quem detêm a marca Marketing 1to1<sup>®</sup>. Através de várias publicações (PEPPERS; ROGERS, 1993; 1997; 2001; 2002), os autores Don Peppers e Martha Rogers, defendem que o processo de implantação de um programa de marketing *one to one* ou uma iniciativa de CRM pode ser realizado como uma série de quatro passos básicos: identificação, diferenciação, interação e personalização.

Na etapa de identificação, os autores dizem que é fundamental conhecer os clientes individualmente, com o maior detalhamento possível, para que a empresa seja capaz de reconhecê-los em qualquer uma das formas de contato utilizada. Consideram que, se uma empresa não tem formas de diferenciar pelo menos uma parcela considerável de seus melhores clientes, ela não está preparada para lançar uma iniciativa de CRM. Dizem que, para as empresas de varejo, por exemplo, o processo de identificação pode utilizar-se de algum tipo de programa de comprador freqüente, projetado para incentivar o cliente a identificar-se todas as vezes que ele realiza uma compra. Para empresas que negociam diretamente com outras empresas, dizem que a identificação pode envolver tentar saber os nomes de pessoas e posições específicas dos executivos da organização cliente que podem influenciar ou decidir a compra.

Sobre a etapa de diferenciação, indicam que os clientes podem ser diferenciados de duas maneiras: pelo valor para a empresa ou pelas necessidades que têm de produtos e serviços. Para a diferenciação por valor sugerem três grandes grupos: clientes de maior valor (CMVs), clientes de maior potencial (CMPs) e clientes “abaixo de zero” (BZs – *Below Zeros*). Afirmam que deve ser definido um conjunto específico de estratégias, com o objetivo de reter e desenvolver os CMVs e os CMPs, e que estratégias de redução de custos devem ser definidas para os BZs. A diferenciação, desta forma, seria uma maneira de determinar prioridades para que a empresa pudesse dedicar mais esforços aos clientes de maior valor. Com esta etapa realizada seria possível personalizar o comportamento da empresa com base nas necessidades individuais dos clientes. Isto implica estabelecer algum tipo de critério de estratificação, modelo de lucratividade ou medida de valor dos clientes. Enfatizam que a empresa deve categorizar os clientes para poder preparar-se para tratar seus diferentes clientes de forma diferente.

Na etapa seguinte, a de interação, dizem que é fundamental que as empresas melhorem a eficiência e a eficácia dos processos de interações com os clientes. Elas devem buscar não somente as formas mais econômicas e automatizadas de interação, mas também as mais úteis em termos de produção de informação, que possam ajudar a fortalecer as relações com os clientes. Além disso, enfatizam que todas as interações com os clientes devem ser estabelecidas dentro do mesmo contexto, ou seja, baseadas no histórico de interações dele com a empresa. Este histórico deveria conter todas as informações de contatos anteriores independentemente da forma utilizada ou do tempo decorrido. Nesta metodologia a etapa de interação está intimamente ligada à de diferenciação e à de personalização, levando em conta a importância do processo de realimentação das informações para que seja possível deduzir quais são as necessidades específicas de cada cliente.

A última etapa da metodologia, a de personalização, fala sobre a necessidade que as empresas têm, no âmbito de CRM, de personalizar alguns aspectos do seu comportamento para melhor atender seus clientes. Os autores citam a necessidade de incentivar os clientes a manter uma “relação de aprendizado”, ou seja, que digam o que desejam e como preferem que seja o relacionamento com a empresa. Dizem ainda que isso pode significar a chamada “personalização em massa” de um produto ou a personalização das opções oferecidas para um produto. Nesta última etapa enfatizam que o objetivo do emprego de CRM é tratar clientes diferentes de forma diferente, de modo que isto seja significativo para os clientes de forma individual. As formas de personalização em massa são discutidas e, como conclusão, os autores dizem que ela pode significar mais do que combinar atributos de um produto ou serviço, e pode ser obtida também na forma como os produtos são entregues ou pagos.

Em outra bibliografia (PEPPERS & ROGERS, 2002) sobre CRM avançado os autores definem algumas das etapas de implantação de CRM sob o aspecto da gerência de projetos. A figura 3.3 apresenta a representação gráfica do modelo do processo de implantação de CRM utilizado pela Peppers & Rogers.

Apesar do sucesso desta metodologia e do reconhecimento de que ela é muito apropriada em vários aspectos, devem ser feitas algumas considerações. Naturalmente, como uma metodologia de marketing, ela trabalha sobre o seu principal alvo, os clientes. Ela é muito clara sobre o que as empresas devem realizar para colocar em prática o marketing 1to1, inclusive tratando a sua implantação sob o ponto de vista de gerência de projetos. As etapas de análise do negócio e de estratégias para CRM não entram no processo de

realimentação, como de, uma vez definidas não fossem reavaliadas e possivelmente alteradas. Outra apreciação que pode ser feita sobre esta metodologia é que, apesar de sua abordagem ser a de gerência de projetos ela não considera, por exemplo, aspectos diretamente relacionados à implantação de CRM tais como avaliação de custos e de riscos.

No entanto, vale considerar que o trabalho dos autores Don Peppers e Martha Rogers foi um marco na área de marketing de relacionamento e representa uma contribuição significativa para o assunto.

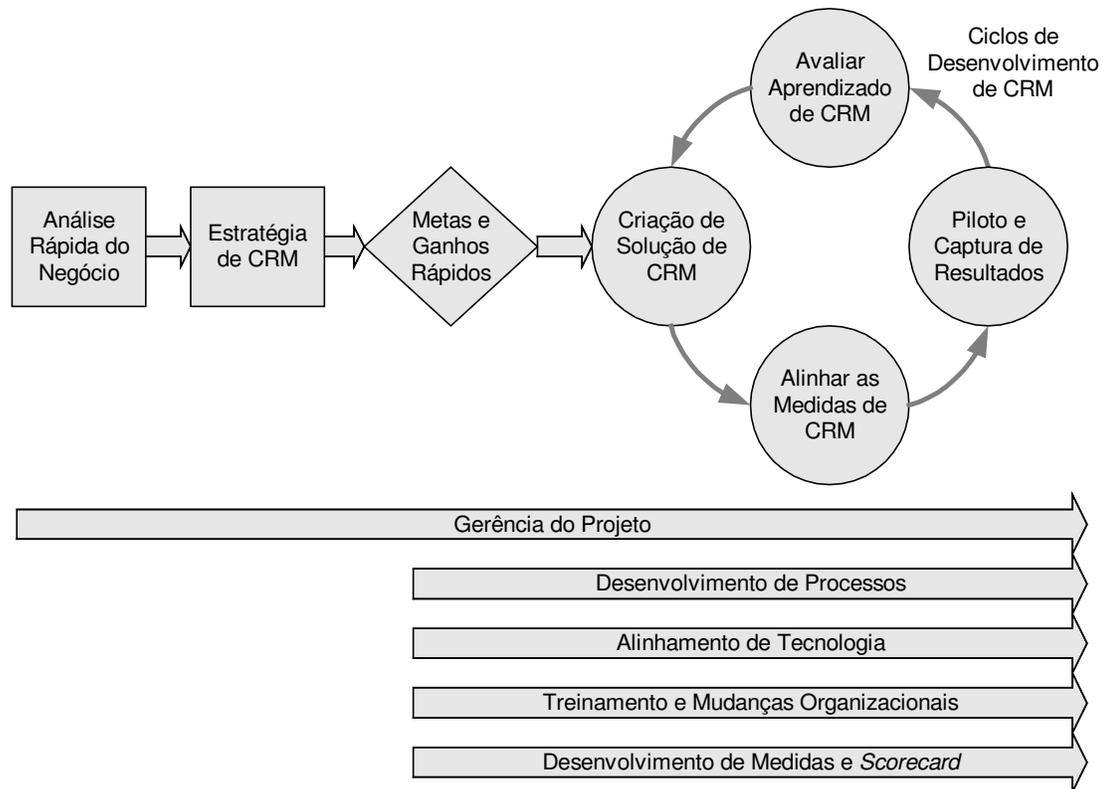


Figura 3.3 – O processo de implantação de CRM proposto por Peppers & Rogers  
Fonte: (PEPPERS & ROGERS, 2002 p. 6)

### 3.4.2 A Metodologia Proposta por Richard Lee

Richard Lee, um dos pioneiros nas discussões sobre a implantação de CRM, tem inúmeras publicações sobre o assunto; dentre elas estão as enumeradas nas referências deste trabalho (LEE, 2000b; 2000c; 2000d). Estas publicações incluem uma orientação completa para a implantação de CRM: um guia de um planejamento (*The*

*Customer Relationship Management Planning Guide*), que apresenta as duas primeiras etapas da metodologia, denominadas pelo autor de “planejamento centrado no cliente” e “replanejamento de papéis”, e um guia de implantação (*The Customer Relationship Management Deployment Guide*). Este último é composto das etapas 3 e 4, denominadas “reengenharia de processos” e “tecnologia”. Uma terceira publicação, *The Customer Relationship Management Survivor Guide*, apresenta uma sinopse sobre CRM e como aplicá-lo, enfatizando os principais equívocos sobre a sua definição.

O autor diz que a adoção do que ele chama de CRM “real” está fundamentada em um processo composto por quatro etapas cujas duas primeiras devem ser lideradas e gerenciadas por pessoas ocupando cargos de nível sênior e as duas últimas comandadas por pessoas que têm o papel de colocar os novos processos de negócio em prática.

A fase de planejamento é composta por cinco etapas enumeradas e resumidas a seguir:

### **Parte 1: Barreiras e Limites**

- premissas básicas: inclui a definição de objetivos na implantação de CRM, quais são os envolvidos e onde estão as principais fontes de informações sobre clientes;
- metas da organização: inclui a definição das metas do negócio e do mercado assim como as restrições financeiras e relação custo/benefício.

### **Parte 2: Visão do Mercado**

- perspectivas do cliente: inclui a definição dos principais grupos de clientes e a análise do papel do produto/serviço sob a ótica do cliente;
- condições do mercado: inclui a definição da demanda do produto no mercado;
- competição: inclui a identificação da competição direta e indireta, os pontos fracos e fortes do negócio e as vantagens competitivas;
- perfis dos clientes: inclui a identificação de segmentos de clientes e dos benefícios do produto/serviço para estes segmentos.

### **Parte 3: Informações Internas**

- assuntos internos: inclui a definição de todas as características do produto e da fatia de mercado atendida, assim como investimentos já sendo feitos em relacionamento;
- vendas e distribuição: inclui a definição dos canais de venda e pontos de interação com os clientes, cadeia de fornecedores e mapa de relacionamentos da organização com os clientes e parceiros.

### **Parte 4: Estratégias**

- oportunidades de mercado: inclui a identificação do potencial de desenvolvimento de clientes, de aquisição de clientes e de expansão de mercado para novos produtos/serviços;
- metas e objetivos: inclui a definição de oportunidades priorizadas como metas da organização, previsões de sucesso, métricas estabelecidas para avaliação das metas;
- estratégias para CRM: inclui a identificação de oportunidades e a definição de estratégias de relacionamento com os clientes.

### **Parte 5: Redefinindo Papéis – Organizacional e Individual**

- alterações organizacionais: inclui a definição das alterações de atividades em função das estratégias, conseqüências organizacionais destas alterações e o papel da liderança no processo;
- fluxo de trabalho e de informação: inclui a mapeamento dos dados dos clientes e a conversão para fluxos de trabalho e de informações;
- gerenciamento de migração: inclui a definição dos responsáveis pela redefinição de papéis e as políticas de acompanhamento e de informação;

O desenvolvimento é composto por três etapas, enumeradas e resumidas a seguir:

**Parte 1: Análise dos Fluxos de Trabalho (*Workflow*)**

- mapeamento de fluxos de trabalho: inclui a avaliação do valor do cliente com relação à eficiência interna com o mapeamento do fluxo de informações e de trabalho atuais e sua avaliação e revisão pela equipe de implantação.

**Parte 2: Reengenharia de Processos**

- desenvolvimento dos novos processos de trabalho: visando enfatizar o valor do cliente com relação a eficiência interna e a identificação de processos definidos pelos novos fluxos de trabalho.

**Parte 3: Tecnologia CRM**

- definição de necessidades tecnológicas: consiste de partir do processo em direção a tecnologia através do conhecimento de soluções de mercado e suas características comuns;
- escolha do software: inclui a seleção da melhor solução levando em consideração: preço, escalabilidade, conveniência e assistência do fornecedor;
- implantação e teste: define cuidados nesta fase e a importância do integrador com as ferramentas já em uso;
- treino e começo: inclui o treinamento de pessoal para utilização da nova ferramenta e sua efetiva utilização.

A metodologia apresentada por Richard Lee é bastante completa e inclui todas as atividades necessárias a implantação de CRM nas organizações. No entanto duas ressalvas podem ser feitas sob a perspectiva deste trabalho. A primeira delas diz respeito à consideração de que o processo pode ser realizado sem necessidade de eventos cíclicos. Esta metodologia não considera a hipótese de que as várias iniciativas definidas como estratégicas devam se planejadas, executadas e avaliadas para que, somente depois disto, novas estratégias sejam colocadas em prática. Uma razão para esta necessidade poderia ser, por exemplo, por algumas delas serem consideradas de maior risco ou mais

dispendiosas. Outra ressalva é que ela não apresenta nenhum diferencial para o caso de aplicação em pequenas e médias empresas.

### 3.4.3 A Metodologia Proposta por Jay Curry e Adam Curry

A metodologia proposta pelos autores é denominada *Customer Marketing Method* (CURRY & CURRY, 2000). Ela é apresentada em três partes distintas, e as atividades inerentes a cada uma delas são enumeradas e resumidas a seguir:

#### Parte 1:

- definir a pirâmide de clientes;
- tornar a gerencia de projeto simples;
- realizar um seminário sobre parâmetros.

#### Parte 2:

- realizar entrevistas para a seleção de clientes e prospects;
- avaliar o valor de seus clientes;
- avaliar o comportamento de seus clientes;
- avaliar a satisfação de seus clientes;
- avaliar seu foco no cliente.

#### Parte 3:

- tomar decisões.

#### Parte 4:

- iniciar a implantação do marketing do cliente;
- realizar seminário para planejamento de negócios baseado nos clientes;

- realizar seminário por grupos de clientes;
- monitorar os resultados sendo obtidos.

Os autores, no livro *The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management* (CURRY & CURRY, 2000), tratam da aplicação de CRM independentemente do porte da organização, e a metodologia apresentada carece de detalhamento e aprofundamento. No entanto Jay Curry tem investido muito em trabalhos de aplicação de CRM para pequenas e médias empresas (SME – *small and medium enterprises*). Destaque especial pode ser dado ao conteúdo apresentado no endereço <<http://www.crm4sme.com>> e para as iniciativas estimuladas pelo autor de aplicação de CRM nas empresas chinesas. Estas têm suas publicações divulgadas no endereço <<http://www.greaterchinacrm.org>> e utilizam uma metodologia denominada *The 3C Method*, baseada nos preceitos da metodologia *The Customer Marketing Method* e adaptada para atender as especificidades dos negócios da comunidade chinesa.

### 3.5 CRM nas Pequenas e Médias Empresas

A aplicação de CRM nas pequenas e médias empresas pode ser analisada sob três aspectos. O primeiro deles é que seu porte reduzido facilita a análise dos processos operacionais relacionados ao atendimento das necessidades dos clientes. Segundo, a quantidade reduzida de pessoal tende a facilitar os processos de formação e de acompanhamento de resultados. Por último, quando preparada e em condições de optar por o que implantar, a tecnologia servirá de apoio fundamental para automatização de atividades nas quais ela é necessária.

Simon, em seu livro “As Campeãs Ocultas” (2003), diz que muitas empresas consideradas de médio ou pequeno porte são na verdade campeãs em seu ramo de atividade, sem que a mídia ou o público em geral tenha conhecimento. Ele argumenta que alguns aspectos podem ser observados neste tipo de organização, e entre eles estão:

- a existência de uma cultura empresarial que privilegia a continuidade;
- o crescimento lento constante;

- a atenção cuidadosa aos detalhes;
- o compromisso ininterrupto de servir ao cliente;
- a persistência.

A maior parte dos princípios que guiam as empresas, relativos à área de marketing, que incluem a descoberta de mercados e o conhecimento acerca dos clientes, vigora em todas as empresas, independentemente de seu porte. No entanto, como diz Swift (2001, p. 26), a área que é “geralmente a primeira a ver cortes em seu orçamento em tempos difíceis, é atualmente a mais importante na organização”.

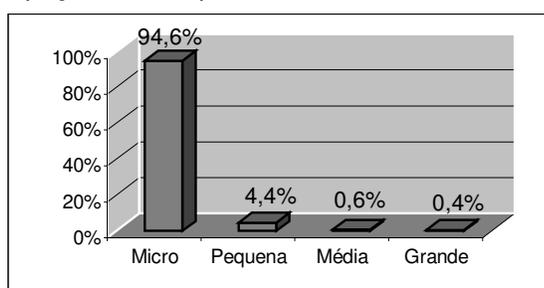
### **3.5.1 As Organizações de Pequeno e Médio Porte**

Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2001, existem no Brasil cerca de 5,6 milhões de empresas, das quais 99% são de micro e pequeno porte. Elas respondem por 20% do PIB e empregam 45% da força de trabalho do país, sem considerar o mercado informal. Neste conjunto, o setor industrial responde por 18% do total de empresas, o de serviços por 37% e o de comércio por 45%. Em relação às micro empresas, o comércio detém a maior participação do mercado formal, com 46% do total de empresas. Nos pequenos negócios, o setor de serviços apresenta a maior participação relativa, com cerca de 44% das organizações. Entre os negócios de médio porte, apesar de a indústria ter uma participação significativa (33%) é o setor de serviços que detém a maior participação relativa (47%). O gráfico 3.1 apresenta o percentual de participação de cada categoria empresarial na economia nacional.

No Brasil, o critério mais utilizado para a classificação do porte das empresas é do Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE) que mensura o porte a partir do número de empregados, conforme mostra a tabela 3.1.

O BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social toma como base o faturamento para definir o porte das empresas. A tabela 3.2 apresenta esta classificação.

Gráfico 3.1 – Participação das empresas na economia brasileira, segundo o porte



Fonte: Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2001 – MTE

Tabela 3.1 – Classificação das empresas segundo o número de empregados

Porte	Empregados
Micro empresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Empresa de pequeno porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Empresa de grande porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Fonte: Sebrae, 2003

Tabela 3.2 – Classificação das empresas segundo o faturamento anual

Porte	Receita Anual Bruta
Micro empresa	igual ou inferior a R\$ 266.000,00
Empresa de Pequeno Porte	igual ou inferior a R\$ 744.000,00
Empresa de Médio ou Grande Porte	superior a R\$ 744.000,00

Fonte: BNDES, 2002

Sob o prisma da aplicação de CRM, um dos fatores que determina a premência da aplicação destas estratégias é o número de clientes de uma empresa. Apesar de considerar que este parâmetro possa parecer um tanto subjetivo, por certo há empresas que não possuem este dado de forma precisa, ele pode ser um dos fatores importantes a serem considerados, principalmente no que tange aos aspectos de tecnologia de suporte.

As estatísticas demonstram que a maior parte dos mais de 80 milhões de brasileiros que constituem a População Economicamente Ativa (PEA) trabalha ou tem algum

vínculo com as micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2003). Elas são, atualmente, o grande fator gerador de ocupação e, assim, estratégicas para o desenvolvimento do país.

### **3.5.2 A Tecnologia da Informação nas Pequenas e Médias Empresas**

Apesar do cenário não muito propício, não há como dizer que as mudanças atuais no mercado vão significar o fim das pequenas corporações. Em algumas situações, a capacidade de organizar-se e de ser ágil é maior em empresas de pequeno porte. As oportunidades oferecidas pela terceirização de serviços e, em outro sentido, pelo comércio eletrônico, permeiam um novo cenário onde compete melhor e têm vantagens quem é mais ágil e organizado, tem as informações corretas e, principalmente, sabe transformar informação em conhecimento. Essa vantagem só tem alicerces quando “baseada na experiência, na criatividade e na inovação” (FERNANDES, 2001, p. 51).

O barateamento dos recursos de informática permitiu, tanto para grandes quanto para pequenos negócios, que investimentos fossem feitos com o objetivo de dar mais agilidade, confiabilidade e rapidez aos negócios. A disseminação da informática trouxe à tona um mercado dinâmico, globalizado, difuso e de complexo acompanhamento (McGEE, 1994). Como conseqüência da informatização, por vezes sem planos e sem controle, aconteceu a desagregação da informação. Sistemas de informações setoriais foram sendo criados dentro das organizações tendo como conseqüência, muitas vezes, a existência de bases de dados com informações duplicadas e imprecisas. Considerando que a informação pode ser um forte aliado na tomada de decisões empresariais, este instrumento muitas vezes torna-se ineficaz e não permite que os processos em que se insere sejam realizados com êxito.

O crescente uso da Internet para fins comerciais, no Brasil ocorrido principalmente a partir de meados da década de 90, e a abertura de fronteiras comerciais entre países provocaram um crescimento sem precedentes da TI em todos os ramos de negócios. O surgimento das empresas *.com*, com novas propostas de modelos de negócios, marketing e administração financeira, não conseguiu suportar a falta de planejamento empresarial.

O conceito de Tecnologia da Informação tem evoluído constantemente. Hoje ele é mais abrangente que o conjunto de recurso de hardware e software de uma organização, e envolve também aspectos humanos, administrativos e organizacionais. A TI evoluiu de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. Hoje, não apenas sustenta as estratégias de negócios existentes mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais.

Segundo o professor da Escola Politécnica da USP Fernando Laurindo (2002), ainda existem hoje fortes questionamentos sobre os ganhos reais provenientes dos investimentos em tecnologia, que muitas vezes ficam aquém do esperado. O primeiro deles está relacionado ao próprio conceito de tecnologia da informação, que vem modificando-se sem que os impactos estejam claros. A convergência das redes, das formas de mídia, da interatividade e a globalização foram fatores inicialmente causais e que agora sofrem as conseqüências do impacto da tecnologia. A geração de valor também foi drasticamente modificada pelo aumento de produtividade que os sistemas de informação trouxeram às organizações e aos indivíduos. Entre esses dois longos movimentos, está o crescimento vertiginoso dos direitos individuais, ligados à privacidade, liberdade de escolha e garantias desses direitos, todos ligados ao efeito da presença massiva dos computadores nas nossas vidas. Para avaliação do real impacto da TI nas operações e estratégias organizacionais o autor diz que "é preciso ter meios para avaliar continuamente se o uso dos recursos da tecnologia da informação está sendo eficaz".

### **3.5.3 Características da Aplicação de CRM em PME**

A capacidade de investimentos de empresas de pequeno porte é escassa, na maior parte dos casos, principalmente se relacionada à contratação de consultorias cujo objetivo seja o auxílio à implantação de estratégias empresariais inovadoras. Através do auxílio de uma metodologia simplificada e cuja maior sustentação está no comportamento pessoal e não na tecnologia empregada como apoio, as pequenas empresas podem planejar adequadamente e desenvolver suas estratégias de relacionamento com os seus clientes.

A fim de clarear hipótese de que algumas vezes a tecnologia não é tão eficaz quanto as pessoas, João Carlos Bolonha (2002) apresenta um exemplo bastante elucidativo

em um artigo publicado pela *Developers Magazine*. O autor diz que uma empresa americana de turismo resolveu analisar quais dos seus procedimentos de relacionamento com o cliente eram mais efetivos. Descobriram que um dos processos de maior resultado era o envio de cartas de agradecimento manuscritas aos clientes após o término de suas viagens. O emprego da tecnologia, nesse caso, faria com que fossem enviados comunicados automatizados aos clientes, e talvez não fosse este o melhor caminho para estreitar relacionamentos. Uma outra empresa qualquer, que supostamente distribua servidores para Internet, pode anexar ao seu produto serviços que notifiquem-na automaticamente no caso de problemas e neste caso o uso da tecnologia encaixa-se perfeitamente. As empresas devem examinar com cuidado todas as suas opções, sejam elas baseadas na tecnologia ou não. O autor finaliza o exemplo dizendo que “negligenciar esse cuidado poderá ser um grande risco”.

Assim, a aplicação de CRM deve levar em consideração as características que distinguem as pequenas das grandes empresas, ou seja, aproveitar suas estruturas mais flexíveis, com mais facilidade de adaptação a mudanças (CURRY & CURRY, 2000). A falta de capital para investimento em tecnologias sofisticadas e caras pode ser contrabalanceada pelo empenho e atenção dos funcionários e pela conscientização de todos os envolvidos na cadeia produtiva. O sucesso das mudanças de natureza tecnológica depende muito mais dos aspectos comportamentais do que de aspectos técnicos (DRUCKER, 1975 *apud* FERNANDES, 2001; FERNANDES, 2001, p. 32).

Ao analisar as publicações referentes à aplicação de CRM, pode parecer que para as pequenas empresas não há solução cabível. A impressão, porém, não é verdadeira se for considerado que CRM é um conceito e que, quando implantado, deve gerar uma mudança de atitudes e de conceitos. E estas mudanças não envolvem praticamente nenhum custo financeiro. A etapa inicial é sempre a avaliação da organização sob o enfoque dos clientes. Os resultados desta avaliação podem indicar a necessidade de revisão nos processos organizacionais e, algumas vezes em alterações na estrutura de poder. A preparação para as mudanças e o caminho para chegar até elas são pouco discutidas pela bibliografia atual. Assim como os clientes são diferentes entre si, as empresas também o são. Mesmo empresas do mesmo setor podem ter diferentes tipos de estratégias para gerenciar os relacionamentos com seus clientes. Isto implica que não há uma solução estratégica de CRM padrão; ela deve ser adaptada ao perfil da organização e muitas vezes é única.

Por outro lado, pesquisando no mercado, há algumas boas opções de ferramentas, a custo razoável, para auxiliar o processo de implantação. Por exemplo, a utilização de uma base de dados é essencial a qualquer projeto de CRM e pode ser adquirida no mercado a um custo razoável.

## **3.6 Conclusões**

A principal conclusão deste capítulo deve ser que a implantação de estratégias para CRM não pode ser tratada como modismo ou como uma atividade adicional na organização. Gerenciar o relacionamento com os clientes de forma efetiva exige comprometimento e mudanças. Além disso, considerar que relacionamentos são mantidos por pessoas, leva à indicação da importância delas em todo o processo.

Este trabalho defende que a implantação das estratégias para CRM pode ser vista como um processo e colocada em prática através de um projeto ou um conjunto deles. Sendo assim, o próximo capítulo tratará da disciplina de gerência de projetos com especial ênfase na metodologia a ser utilizada como base para a definição dos pressupostos para uma proposta de metodologia de aplicação de estratégias para CRM aplicada a pequenas e médias empresas.

## 4 A GERÊNCIA DE PROJETOS NO CONTEXTO DE CRM

*There is nothing more difficult to plan, more doubtful of success, nor more dangerous to manage than the creation of a new system. For the initiator has the enmity of all who would profit by the preservation of the old system, and merely lukewarm defenders in those who would gain by the new one.*  
**Niccolo Machiavelli – 1513 d.C.**

### 4.1 Introdução

Acompanhamos atualmente uma grande tendência sobre a forma como as novas idéias são colocadas em prática. A ascendência dos projetos é uma tendência defendida por muitos autores (MENEZES, 2001; VALERIANO, 1998). Nas mais diversas áreas, produtos, serviços e procedimentos são concebidos através de projetos. Isto pode ser percebido pelo aumento do número de empresas que estão adotando alguma metodologia de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2001). O gerenciamento de projetos é a arte de coordenar atividades com o objetivo de atingir as expectativas dos indivíduos e das organizações diretamente envolvidos no projeto ou aqueles cujos interesses podem ser afetados de forma positiva ou negativa no decorrer do projeto ou após sua conclusão<sup>1</sup> (PMI, 2000). Assim como a tecnologia e os negócios, a administração de projetos passa atualmente por uma profunda mudança de paradigma – da abordagem rígida e mecanicista derivada da engenharia, para abordagens dinâmicas e flexíveis que levam em consideração a necessidade de adaptabilidade às constantes mudanças nestes cenários.

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar a disciplina de gerenciamento de projetos sob dois aspectos distintos. Primeiramente serão apresentados os conceitos relacionados ao gerenciamento tradicional de projetos. A metodologia para gerenciamento de projetos do PMI (*Project Management Institute*), sintetizada no documento PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*), é utilizada como referência básica. Este

---

<sup>1</sup> Estas entidades são denominadas de *stakeholders* no documento PMBoK (PMI, 2000).

inicia com a motivação para a escolha do corpo de conhecimento do PMI como referência para este trabalho e descreve suas principais características.

Em seguida serão apresentados os preceitos básicos sobre os principais pontos relacionados ao gerenciamento ágil de projetos. Outro objetivo é apresentar algumas análises sobre a aplicação das premissas do PMI e do gerenciamento ágil de projetos para o caso de projetos de implantação de estratégias para CRM em organizações de pequeno e médio porte. Apesar dos conceitos de gerenciamento ágil de projetos serem apresentados de forma mais intensa quando relacionados aos projetos de software (HIGHSMITH, 2004), há algumas publicações recentes sobre sua aplicação no gerenciamento de projetos em geral (CHIN, 2004).

## 4.2 Motivações para Adoção do PMBoK e da Gerência Ágil de Projetos

Uma etapa importante desta tese foi a definição do paradigma de gerenciamento de projetos a ser utilizado como referência. A gerência tradicional de projetos apresentou-se como um paradigma sólido sobre o qual seria possível desenvolver o trabalho proposto. Com uma primeira avaliação sobre as possibilidades existentes, verificou-se que há muitas publicações nesta área, algumas bastante novas, mas que seria importante utilizar um corpo de conhecimento reconhecido e de comprovada eficácia. Em função disto as possibilidades recaíram sobre as que mais se destacaram em relação a publicações obtidas de aplicação com sucesso. A tabela 4.1 a seguir apresenta as opções encontradas:

Tabela 4.1 – Publicações de modelos de gerência de projetos

Patrocinador	Publicação
<i>Project Management Institute</i> (PMI) <a href="http://www.pmi.org">www.pmi.org</a>	<i>PMBoK Guide</i>
<i>Association for Project Management</i> (APM) <a href="http://www.apm.org.uk">www.apm.org.uk</a>	APMBoK
<i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit</i> (GTZ) <a href="http://www.gtz.de">http://www.gtz.de</a>	ZOPP – Ziel Orientierte Projekt Planung
<i>International Project Management Association</i> (IPMA) <a href="http://www.ipma.ch">www.ipma.ch</a>	IPMA BoK

Os documentos (BoKs) que sintetizam as premissas de cada uma destas opções não são públicos e, em virtude disto, as pesquisas ficaram concentradas em publicações que apresentassem suas características e seus pontos fortes e fracos. Dentre as encontradas, uma cita que as diferenças entre estes modelos estão muito mais relacionadas a aspectos culturais de cada país de origem do que a aspectos técnicos da gerência de projetos (MORRIS, 1999). Além disto, outra referência fala sobre a premência de trabalhos que tratem da comparação entre as várias metodologias de gerência de projetos e cita um trabalho de doutorado sobre este assunto iniciado em 2002 e ainda não concluído (PET, 2002).

Dentre estas publicações, a única que se tornou padrão internacional ISO foi o PMBoK publicado pelo PMI. O PMBoK – Corpo de Conhecimentos em Gerência de Projetos (*Project Management Body of Knowledge*) – foi originalmente concebido pelo *Project Management Institute* (PMI) nos Estados Unidos. Esta metodologia foi a base para o padrão internacional para a gerência de projetos, publicado através da norma ISO 10006 (*Quality Management: Guidelines to Quality in Project Management*) em 1997. Em dezembro de 2000 foi incorporada ao acervo de normas brasileiras.

Dadas estas constatações, o fator mais importante para a determinação da escolha foi o fato do PMBoK ter sido referência para um padrão internacional para a gerência de projetos. Outra razão foi também a facilidade de obtenção de material de apoio através do vários “capítulos PMI”<sup>1</sup> (*PMI chapters*) existentes no Brasil.

Uma visão detalhada do documento PMBoK está apresentada a seguir neste capítulo, assim como uma avaliação de cada um de seus conjuntos de processos. Uma particularidade do corpo de conhecimento publicado pelo PMI é sua completude e a definição de sua aplicabilidade a qualquer tipo de projeto. No entanto, há muitas críticas no que tange à aplicação do gerenciamento tradicional de projetos, paradigma no qual o PMBoK destaca-se para todo e qualquer tipo de projeto. Alguns autores dizem que as metodologias clássicas (ou tradicionais) de gerenciamento de projetos são derivadas dos processos da engenharia, baseadas no conceito de que um projeto deve sempre evoluir em fases, através dos processos de análise, projeto, construção, teste e implementação (GARREIS, 1999; HIGHSMITH, 2003b; THOMSETT, 2001). A gerência de projetos tradicional, segundo estes autores, segue estes preceitos deixando de levar em consideração fatores tais como as pessoas envolvidas e sua criatividade. O mundo mudou e

---

<sup>1</sup> Entidade local do PMI com o objetivo de dar suporte aos propósitos do PMI.

o gerenciamento de projetos não acompanhou estas mudanças (DECARLO, 2003). A necessidade de inovação e o *time-to-market*<sup>1</sup> fizeram surgir uma nova espécie de projeto, que exige agilidade e dinamismo. Assim, o conteúdo relativamente limitado do PMBoK necessita ser ampliado, segundo Roland Garreis (1999). O mesmo autor diz que as recomendações relativas aos métodos de gerência tradicional de projetos poderiam ser mantidas. No entanto seria necessária tanto uma nova visão sobre os projetos, como um processo de negócio orientado para a empresa, quanto a inclusão de novos métodos de gerência de projetos segundo esta visão.

Pelas razões apresentadas acima, já se define como necessário algum tipo de análise mais detalhada do processo de gerenciamento de projetos definido pelo PMBoK no sentido de adequá-lo ao perfil de cada aplicação. Assim, a aplicação do PMBoK para projetos de implantação de CRM, independentemente do porte da organização em questão, já carece de adaptações, dadas as características deste tipo de projeto.

Levando em consideração a já citada completude do PMBoK, esta característica poderia ser associada a um certo grau de dificuldade de aplicação para projetos menores. Sua aplicação para o caso de projetos de implantação de estratégias CRM para pequenas e médias empresas exigiria um outro tipo de adaptação, no sentido de tornar o processo de gerência deste tipo de projeto mais funcional e ágil. A agilidade, para este caso, estaria relacionada não no sentido do processo ser mais veloz ou habilidoso; o sentido seria de considerar elementos característicos da aplicação: a importância do caráter participativo das pessoas envolvidas, tanto do pessoal interno quanto dos clientes, e a consideração de que a implantação de CRM é um processo que deve envolver um conjunto de projetos. Rob Thomsett (2002) diz que atualmente a gerência de projetos deve ser definida por um processo mais flexível e que deve ter seu foco dirigido ao que realmente mais importa: pessoas, relacionamentos e adição de valor. Jim Highsmith (2003a) diz que são características de alguns projetos as mudanças durante sua execução, não só relativas a seu escopo, mas também às suas características, arquitetura e tecnologia. Isto tudo geralmente associado a prazos exíguos, deixando a visão de que a máxima “conforme o planejado” da gerência tradicional de projetos pode falhar em alguns casos.

Estas características levam à sugestão de que, a este tipo de aplicação, um processo iterativo e incremental deveria ser considerado com expectativas de bons resultados. Métodos de desenvolvimento iterativo e incremental são usados no

---

<sup>1</sup> Relacionado aos prazos para o lançamento de novos produtos no mercado.

desenvolvimento de software e são característicos da chamada *Extreme Programming* (XP). *Extreme Programming* é um método ou abordagem da engenharia de software formulado por Kent Beck. Beck, Cunningham e Jeffries foram os criadores do “*Agile Process Extreme Programming*” (THE FREE DICTIONARY, 2003). As premissas definidas por esta nova abordagem deram início à denominada gerência ágil de projetos.

Agilidade tem muitos significados, mas a definição dada por Jim Highsmith (2003a) pode ser considerada bastante apropriada. Ele diz que “agilidade é a habilidade de adaptar-se e responder a mudanças. Organizações ágeis vêem as mudanças como uma oportunidade, não como uma ameaça” (HIGHSMITH, 2003a, p. 3). Glen Alleman (2002a) diz que a segunda parte desta definição é a parte útil para os gerentes de projetos.

A gerência ágil de projetos leva em consideração algumas premissas que são pertinentes a sua aplicação para projetos de implantação de estratégias CRM. Segundo Thomsett (2002), as metodologias ágeis aplicam-se basicamente a:

- projetos cujos requisitos são instáveis, ou seja, que podem ser alterados no decorrer do projeto;
- projetos cujos requisitos exigem inovação;
- projetos cujo impacto deve ser amplo e complexo dentro da organização;
- projetos em que há restrições de prazos, metas e pessoas;
- projetos cujo foco está no alinhamento estratégico e na obtenção de valor agregado.

Já foi mencionado anteriormente que, a todo projeto, estão relacionados *stakeholders*. Dentre eles, o mais significativo é o cliente para o qual o projeto está sendo desenvolvido. Um projeto de implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias empresas tem como um de seus *stakeholders* mais importantes os próprios clientes de uma organização. Trish Melton (2003) diz que os princípios-chave da gerência ágil de projetos são:

- existência de uma real parceria com o cliente;
- compreensão das verdadeiras necessidades dos clientes – para determinar quais atividades são importantes e quais são desnecessárias;
- tomada de decisão ágil – para identificar o que fazer primeiro e o que fazer depois;

- engenharia flexível – como mudanças são inevitáveis, elas devem ser gerenciadas;
- uso de estratégias inovadoras ao invés das tradicionais.

Neste sentido, e dado o exposto, este trabalho leva em consideração a premissa definida por autores tais como Glen Alleman (2002a; 2002b), Mike Griffiths (2004) e Rob Thomsett (2001; 2002), que admitem a possibilidade de mecanismos que determinem a convivência entre os preceitos da gerência tradicional e da gerência ágil de projetos.

### **4.3 Conceituação Acerca de Projetos**

As atividades realizadas dentro de uma organização podem ser divididas basicamente em dois grandes grupos. O primeiro grupo é composto pelas ações contínuas e repetitivas realizadas no dia-a-dia das empresas. O segundo é composto pelas atividades que visam colocar em prática novas idéias, sejam elas de novos produtos, serviços ou procedimentos. Estas iniciativas podem ser denominadas de projetos.

Os serviços contínuos e os projetos têm algumas características em comum (PMI, 2000), quais sejam:

- são executados por pessoas;
- são restringidos por recursos limitados;
- são planejados, executados e controlados.

Segundo o PMBoK (PMI, 2000, p. 4) “um projeto é um esforço temporário para a obtenção de um objetivo particular e sobre o qual a gerência de projetos pode ser aplicada independente de seu tamanho, orçamento ou cronograma de execução”. Observam-se algumas características intrínsecas de projetos nesta afirmação, quais sejam: pessoas, custos, prazos e objetivos. Além destes há ainda outros aspectos importantes relativos a novos empreendimentos, como qualidade e riscos.

As principais características que distinguem um projeto de uma atividade contínua é que ele deve ser uma atividade temporária e única (PMI, 2000). Assim, pode ser definido em termos de suas características distintas – um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. O caráter temporário justifica-se pois cada projeto deve ter um início e um fim bem definidos. Já o caráter único significa que o novo produto, serviço ou procedimento é, de alguma forma, diferente de todos os outros produtos, serviços ou procedimentos já existentes na organização.

Projetos são desenvolvidos em todos os níveis de uma organização e podem envolver uma única pessoa ou muitas delas. Podem requerer poucas horas de trabalho ou até vários meses ou anos para se completarem. Os projetos podem envolver uma unidade isolada da organização ou atravessar as fronteiras organizacionais, como ocorre com os consórcios e as parcerias. Os projetos são freqüentemente componentes críticos da estratégia de negócios de uma organização. Exemplos de projetos são:

- desenvolvimento de um novo produto ou serviço;
- implementação de um novo processo ou procedimento organizacional;
- implementação de uma mudança organizacional no nível de estrutura, pessoas ou estilo gerencial;
- desenvolvimento ou aquisição de um sistema de informação novo ou modificado;
- construção de um prédio ou instalações.

A seguir serão discutidas brevemente as características de temporariedade e unicidade atribuídas aos projetos.

### **4.3.1 O Caráter Temporário**

Como uma atividade considerada temporária, um projeto chega ao fim quando pelo menos uma das alternativas a seguir for verdadeira, ou seja, quando:

- seus objetivos foram alcançados;
- torna-se claro que os objetivos não serão ou não poderão mais ser atingidos;

- a necessidade que originou o projeto não existe mais.

O fato de ser temporário não significa que a duração de um projeto deve ser curta. Um projeto pode ser concluído em um conjunto de horas, pode durar meses ou mesmo anos. Em todos os casos, a duração do projeto é sempre finita, ou seja, ele terminará em algum momento. Além disto, o termo temporário geralmente não se aplica ao produto, serviço ou procedimento criado pelo projeto. Em sua maioria, os resultados dos projetos são duradouros. Com exemplos podemos comparar dois projetos: um para construir um monumento nacional e outro para a criação de um software. O primeiro deve gerar um resultado que durará séculos, ao contrário do segundo, que pode gerar um resultado com um tempo de vida útil relativamente curto.

Um projeto é fundamentalmente diferente porque ele, por alguma razão, sempre é finalizado, enquanto que as operações continuadas, quando atingem seus objetivos, criam um novo grupo de objetivos e o trabalho continua (PMI, 2000).

### 4.3.2 O Caráter Único

Os projetos envolvem o desenvolvimento de algo que não foi feito antes. Seu resultado pode ser único, mesmo considerando-se que já tenha sido desenvolvida uma infinidade de produtos/serviços/procedimentos em sua categoria (PMI, 2000). Por exemplo, muitos softwares para gerenciamento operacional de organizações, os ERP (*Enterprise Resource Planning*), já foram desenvolvidos, mas cada um é único – com equipes de desenvolvimento diferentes, projeto próprio, características específicas, etc. A presença de fatores repetitivos não muda a característica intrínseca de unicidade do esforço global. Por exemplo, um projeto para desenvolver um novo software pode requerer uma série de versões antes do lançamento da versão comercial.

Outra questão é a característica progressiva de um projeto. Eles devem ser desenvolvidos em etapas, ou seja, de forma incremental (PMI, 2000). As características dos resultados a serem obtidos com um projeto devem ser definidas no início do projeto. No entanto, muitas vezes estas características só se tornarão claras para a equipe de trabalho

no decorrer do projeto, quando é possível adquirir uma melhor e mais completa percepção dos resultados almejados.

A definição do escopo do projeto é, se não a mais importante, uma atividade fundamental para o sucesso de um projeto. O escopo, quando adequadamente definido, determina todo o trabalho a ser realizado no projeto e deve permanecer constante, ainda que as características do resultado estejam sendo elaboradas progressivamente.

## 4.4 Gerência Tradicional de Projetos

Como exemplo de abordagem da gerência tradicional de projetos serão apresentadas a seguir as definições utilizadas no documento PMBoK. Gerência de projetos, segundo o PMBoK “é a aplicação de conhecimentos, habilidades, e técnicas para projetar atividades que visem atingir ou exceder as necessidades e expectativas das partes envolvidas, com relação ao projeto”. Sua definição diz ainda que “o ato de atingir ou exceder as necessidades e expectativas das partes envolvidas, invariavelmente envolve o equilíbrio entre demandas concorrentes” (PMI, 2000, p. 6). As denominadas demandas concorrentes incluem:

- escopo, prazo, custo e qualidade;
- diferentes necessidades e expectativas das partes envolvidas;
- necessidades concretas e expectativas.

O termo “gerência de projetos”, no entanto, não pode ser confundido com a abordagem organizacional para gerenciamento dos processos operacionais contínuos, conhecida como “gerência por projetos”. A gerência por projetos trata de aspectos dos serviços continuados como projetos, objetivando aplicar a eles os conceitos de gerência de projetos (PMI, 2000).

### **4.4.1 Estrutura do PMBoK**

O documento PMBoK é estruturado em doze capítulos divididos em duas partes distintas. A primeira parte é composta pelos capítulos de 1 a 3 e é denominada “Estrutura de Gerência de Projetos”. Ela apresenta a estrutura básica para a compreensão da disciplina de gerência de projetos e será descrita com mais detalhes na seção 4.5. A segunda parte, denominada “Áreas de Conhecimento da Gerência de Projetos”, é composta pelos capítulos de 4 a 12 e será apresentada nas seções 4.6 e 4.7.

## **4.5 Estrutura de Gerência de Projetos**

As definições básicas e as premissas para a gerência de projetos estão detalhadas a seguir e é composta por uma introdução, pela contextualização de gerência de projetos e pela definição dos processos que compõem a gerência de projetos.

### **4.5.1 Introdução**

Esta seção do PMBoK apresenta a estrutura e os conceitos necessários para a compreensão do assunto gerência de projetos. Dentre eles, estão aqueles já tratados na seção 4.3 deste documento, ou seja, as questões: o que é um projeto e o que é gerência de projetos. Outros aspectos referentes ao relacionamento da gerência de projetos com outras disciplinas e os empreendimentos relacionados também são discutidos.

Apesar de ser uma disciplina que inclui a maior parte dos conhecimentos necessários ao seu desenvolvimento, a gerência de projetos tem alguns relacionamentos com a administração geral, como nas áreas de comportamento organizacional, previsão financeira e técnicas de planejamento. Outra característica da área de gerência de projetos é que ela pode ser dividida em áreas de aplicação específicas, ou seja, em categorias de projetos que têm elementos comuns mas que podem não estar presentes em todos os projetos indistintamente. Neste trabalho considera-se que uma de suas contribuições está

fundamentada no princípio de que são necessários trabalhos que definam os pressupostos para a aplicação da metodologia difundida pelo PMI às mais diversas áreas, inclusive para projetos de implantação de CRM. Aqui será considerada, mais particularmente, sua aplicação para pequenas e médias empresas.

Um projeto pode tanto fazer parte de um conjunto maior de projetos quanto ser subdividido em partes menores. Um conjunto de projetos gerenciados de uma forma coordenada pode ser denominado de “programa”. Um programa é geralmente definido em função da vantagem e ganhos obtidos com a subdivisão em projetos menores mantendo a gerência unificada. Por outro lado, um projeto pode ser dividido em componentes mais gerenciáveis, os denominados “subprojetos”. Comumente, subprojetos são considerados muito mais um serviço do que um produto; são referenciados como se fossem projetos e gerenciados como tais. Em algumas áreas, a gerência de projetos e a gerência de programas são tratadas como sinônimos ou com seus papéis invertidos. Em função desta diversidade de significados, é imperativo que estes conceitos fiquem claros em qualquer discussão relativa ao tema. Neste trabalho considera-se a definição mais aceita, ou seja, a gerência de projetos como um subconjunto da gerência de programas (PMI, 2000; SINGER, 2003).

## **4.5.2 O Contexto da Gerência de Projetos**

Nesta etapa são apresentadas e discutidas as fases que compõem um projeto e o ciclo de vida de um projeto. Como seu objetivo é a contextualização, também se discute sobre as partes envolvidas em um projeto, as principais fontes de influência e as principais habilidades que um gerente de projeto deve ter.

### **4.5.2.1 Fases e Ciclo de Vida do Projeto**

A característica de unicidade dos projetos lhes confere um determinado grau de incerteza e por isso geralmente eles são divididos em fases para facilitar seu gerenciamento. O conjunto de fases de um projeto é conhecido como ciclo de vida do

projeto. Basicamente, o ciclo de vida do projeto serve para definir seu início e seu fim e ainda para ligar o projeto aos processos operacionais contínuos da organização.

Cada uma das fases de um projeto normalmente inclui um ou mais resultados definidos para estabelecer um controle gerencial adequado, e comumente todas têm nomes relacionados aos seus objetivos, tais como: levantamento de necessidades, especificação de requisitos, implementação, documentação, entre outras. Uma nova fase normalmente é iniciada depois da aprovação dos resultados da fase anterior. No entanto, se os riscos forem considerados aceitáveis, a nova fase pode ter seu início antecipado, e isto é usualmente chamado de *fast-tracking*.

O ciclo de vida de um projeto geralmente define os trabalhos técnicos e as pessoas envolvidas em cada uma de suas fases. Estas definições podem ser genéricas ou bastante detalhadas e, no caso destas últimas, são chamadas de metodologia de gerência de projeto.

#### **4.5.2.2 Partes Envolvidas**

São os indivíduos e as organizações diretamente envolvidos no projeto ou aqueles cujos interesses podem ser afetados de forma positiva ou negativa no decorrer do projeto ou após sua conclusão. Uma tarefa da equipe de gerência do projeto é gerenciar as expectativas de todas estas partes para garantir o sucesso do projeto. Em quase todo projeto existem algumas partes envolvidas comuns, quais sejam:

- gerente de projeto: o indivíduo responsável;
- cliente: as entidades que farão uso do que for resultado do projeto;
- executores: todos os que estão diretamente envolvidos na execução do projeto;
- patrocinador: aquele que provê financeiramente o projeto.

De forma indireta existem outros agentes envolvidos em um projeto, e seus papéis e responsabilidades devem ser claramente definidos, de forma a melhor gerenciar suas expectativas. O problema de gerenciamento de expectativas em um projeto pode ser uma tarefa complexa. Os envolvidos podem ter objetivos diferentes e isto leva quase

inevitavelmente a conflitos. Encontrar soluções para as eventuais divergências deve ser um dos maiores desafios dos gerentes de projeto.

No caso de projetos que envolvem a implantação de estratégias CRM uma das partes envolvidas pode ser representada pelos clientes de uma organização. Em última análise, todas as iniciativas de CRM têm o cliente como principal alvo.

### **4.5.2.3 Influências da Organização**

Existem dois aspectos principais a serem analisados quando se trata da influência que a organização que estabeleceu um projeto pode ter sobre o seu andamento. Estes aspectos são a estrutura e a cultura organizacional.

#### **Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional define como as pessoas e o poder são alocados dentro das organizações, e isso influencia diretamente a equipe que irá executar os projetos definidos (PATAH & CARVALHO, 2002).

Durante os últimos trinta anos algumas mudanças vêm ocorrendo na introdução de novas estruturas organizacionais. Os executivos perceberam que as organizações devem ser mais dinâmicas, ou seja, devem ser capazes de se reestruturar rapidamente seguindo as necessidades do mercado (KERZNER, 2001). Como alternativa à rigidez da estrutura organizacional tradicional, ou funcional, surgiram as estruturas projetizada e matricial.

Meredith (1999 *apud* PATAH & CARVALHO, 2002) diz que a estrutura projetizada vem apresentando um rápido crescimento nas últimas décadas e que muitas são as razões para a popularização deste tipo de estrutura organizacional. Dentre elas estão:

- para a obtenção de sucesso, são exigências a velocidade de resposta e a orientação para o mercado;
- o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou procedimentos requer informações de diferentes áreas do conhecimento;
- a rápida expansão de novidades tecnológicas presentes em praticamente todas as áreas das empresas;

- uma grande parte da alta administração das organizações não se sente muito confiante na compreensão e coordenação das atividades que ocorrem dentro das mesmas.

Quando os projetos são desenvolvidos em uma organização com estrutura funcional, os gerentes funcionais mantêm controle absoluto sobre eles, estabelecendo seu próprio orçamento, com a aprovação dos superiores. Segundo Kerzner (2001), a maior parte dos projetos com este tipo de gerência é completada dentro do prazo e do custo previstos, uma vez que o gerente funcional tem facilidade para a obtenção de mão-de-obra. A figura 4.1 apresenta um exemplo de estrutura funcional.

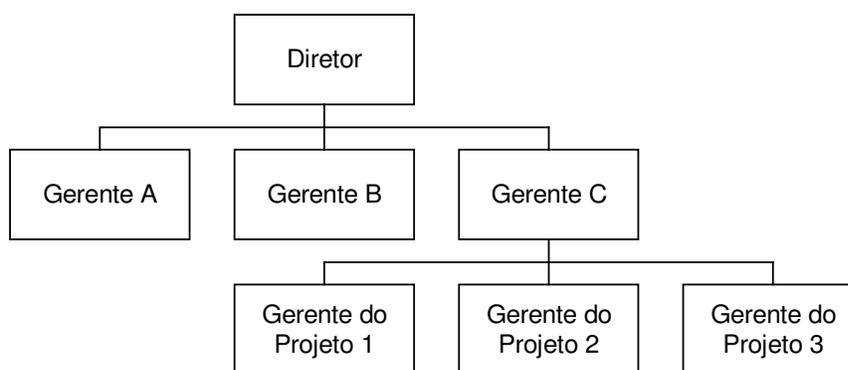


Figura 4.1 – Exemplo de estrutura funcional

As vantagens e desvantagens deste tipo de estrutura para o desenvolvimento de projetos estão apresentadas na tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Vantagens e desvantagens da estrutura funcional

Vantagens	Desvantagens
<p>Existe grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto.</p> <p>Especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos.</p> <p>Especialistas de um mesmo departamento podem ser reunidos para compartilhar conhecimentos e experiências.</p> <p>O departamento funcional é a base para a continuidade do conhecimento tecnológico, quando um indivíduo deixa o projeto ou mesmo a empresa.</p>	<p>O cliente não é o foco das atividades do departamento que gerencia o projeto.</p> <p>O departamento funcional tende a ser orientado às suas atividades particulares.</p> <p>A responsabilidade total do projeto não é delegada a nenhum funcionário específico.</p> <p>As respostas às necessidades dos clientes são lentas.</p> <p>Existe uma tendência a subestimar o projeto.</p>

O departamento funcional proporciona um caminho natural para o crescimento dos indivíduos cuja especialidade está na área funcional.	A motivação das pessoas alocadas no gerenciamento do projeto tende a ser pequena em relação ao mesmo.  Este tipo de estrutura organizacional não facilita uma abordagem holística em relação ao projeto.
--	--

Fonte: Meredith (1999) e Kerzner (2001).  
Adaptação apresentada em (PATAH & CARVALHO, 2002)

Com o aumento da complexidade das organizações, os gerentes descobriam que as atividades de projeto não estavam sendo integradas de maneira efetiva. Com isso, começaram a procurar novas estruturas organizacionais que permitissem uma maior integração e uma solução mais efetiva dos problemas, surgindo então a estrutura projetizada. Segundo Kerzner (2001), a maior vantagem da estrutura projetizada é que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém a autoridade completa sobre todo o projeto. A figura 4.2 apresenta um exemplo de estrutura projetizada.

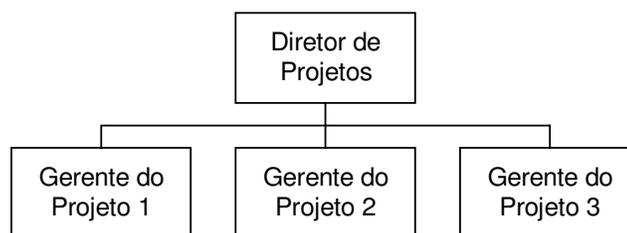


Figura 4.2 – Exemplo de estrutura projetizada

A tabela 4.3 sintetiza os pontos fortes e fracos da estrutura projetizada.

Tabela 4.3 – Vantagens e desvantagens da estrutura projetizada

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<p>O gerente de projeto tem total autoridade sobre o projeto.</p> <p>Todos os membros do projeto encontram-se sob a responsabilidade do gerente do projeto.</p> <p>As comunicações são facilitadas em comparação à estrutura funcional.</p> <p>Os membros da equipe de projeto possuem uma forte identidade própria e tendem a desenvolver um alto nível de comprometimento com o projeto.</p>	<p>Quando a organização tem vários projetos, é comum que vários novos grupos sejam criados, e isto pode ocasionar duplicidade de trabalho.</p> <p>Existe a tendência de alocar as pessoas com conhecimentos específicos sobre determinados assuntos quando elas estão disponíveis e não quando elas são necessárias para o projeto.</p> <p>Para projetos de alta tecnologia, o fato dos especialistas “pertencerem” aos setores</p>

<p>A possibilidade de se tomar decisões rápidas é maior.</p> <p>Existe uma unidade de comando dentro do projeto.</p> <p>Estruturas projetizadas são estruturalmente simples e flexíveis, e relativamente fáceis de se compreender e implementar.</p> <p>A estrutura organizacional tende a permitir uma abordagem holística ao projeto.</p>	<p>funcionais é um grande problema para o gerente de projetos, pois ele precisa do trabalho destes especialistas constantemente.</p> <p>Estruturas projetizadas tendem a apresentar uma certa inconsistência na maneira pela qual as políticas e procedimentos internos da empresa são cumpridos.</p> <p>Existe uma considerável incerteza sobre o que irá ocorrer com os membros da equipe do projeto quando o mesmo terminar.</p>
---	---

Fonte: Meredith (1999) e Kerzner (2001).  
Adaptação apresentada em (PATAH & CARVALHO, 2002)

A estrutura matricial combina as características das estruturas funcional e projetizada. Em paralelo à estrutura funcional são criados grupos de projeto. Os grupos de projeto utilizam as mesmas pessoas que pertencem aos setores funcionais. Estes passam a ter dois tipos de trabalho – um relativo ao seu setor funcional e outro relativo ao projeto do qual estão participando – e dois “chefes” diferentes – o gerente funcional e o gerente do projeto (PATAH & CARVALHO, 2002). A figura 4.3 apresenta um modelo de estrutura matricial.

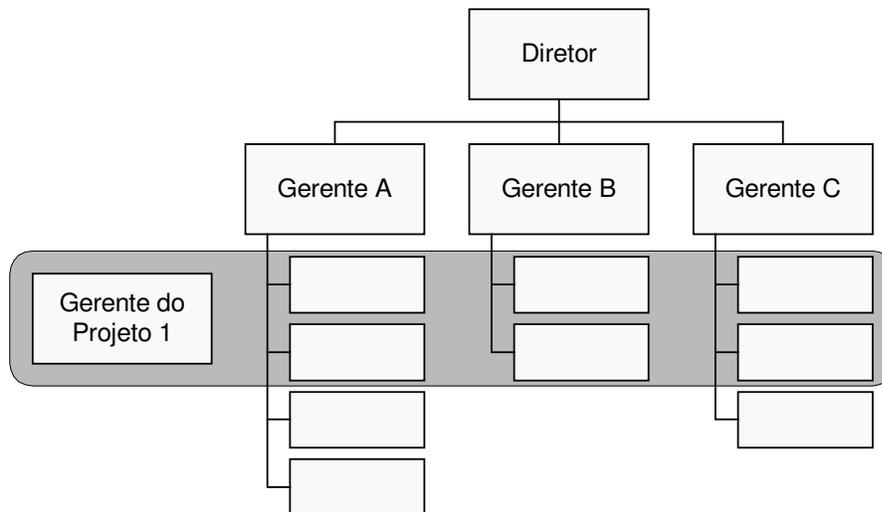


Figura 4.3 – Exemplo de estrutura matricial

A tabela 4.4 sintetiza os pontos fortes e fracos da estrutura do tipo matricial.

Tabela 4.4 – Vantagens e desvantagens da estrutura matricial

Vantagens	Desvantagens
<p>Existe um responsável geral pelo projeto: o gerente do projeto.</p> <p>Pelo fato do projeto estar distribuído ao longo das divisões da empresa, ele pode utilizar toda a capacidade técnica da mesma.</p> <p>Existe uma ansiedade menor sobre o que irá ocorrer com as pessoas envolvidas com o projeto ao fim do mesmo.</p> <p>As respostas às necessidades dos clientes são rápidas.</p> <p>A estrutura matricial é flexível.</p> <p>O projeto possui representantes das unidades administrativas da empresa.</p> <p>Como normalmente há vários projetos simultâneos nas empresas, a estrutura matricial permite uma maior otimização do uso dos recursos da empresa.</p>	<p>Podem existir dúvidas quanto à responsabilidade pela tomada de decisão dentro do projeto, e isto pode atrasar a realização do mesmo.</p> <p>Os diferentes gerentes de projeto podem “competir” pelos recursos técnicos disponíveis na empresa, fazendo com que o uso dos mesmos deixe de ser realizado da melhor maneira possível.</p> <p>Em estruturas matriciais, o problema do atraso na conclusão do projeto é tão grave quanto na estrutura projetizada.</p> <p>É necessário que o gerente de projetos possua uma habilidade especial em negociar recursos com os gerentes funcionais.</p> <p>A estrutura matricial viola o princípio de gerenciamento da unidade de comando: os funcionários da empresa possuem dois chefes, o gerente do projeto e o gerente funcional.</p>

Fonte: Meredith (1999) e Kerzner (2001).  
Adaptação apresentada em (PATAH & CARVALHO, 2002)

## Cultura Organizacional

A maior parte das organizações desenvolve sua própria cultura. Ela é refletida em seus valores, normas, crenças e expectativas, em suas políticas e procedimentos, em sua visão das relações de autoridade e em diversos outros fatores (PMI, 2000).

Cada organização tem uma visão e uma forma de agir convencionada entre os indivíduos que a compõem. A cultura organizacional é influenciada diretamente pelos indivíduos mas, por outro lado, a própria organização influi na forma que cada indivíduo atua no seu cotidiano. A cultura organizacional permeia toda a organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização. O termo cultura organizacional apresenta uma infinidade de definições e tem suas bases na antropologia e na sociologia, que foram depois estendidas para outras áreas de interesse, como a psicologia e a administração (VALENTIM, 2003).

É inegável a influência da cultura organizacional na gerência de projetos. No entanto, mais ainda deve ser considerada sua influência em projetos que visam transformar o foco da organização para os clientes em detrimento da abordagem tradicional de produtos

e serviços. Neste sentido, um desafio ao qual este trabalho de tese propõe-se é a concepção de que também a cultura organizacional pode ser afetada pela introdução de novos conceitos como o de projetos e de CRM. Os resultados a serem alcançados por um ou mais projetos podem não ser um produto ou serviço, e sim um conjunto de iniciativas para a criação de uma nova consciência que pode alterar de fato a cultura organizacional relativa ao papel do cliente para a sobrevivência das organizações.

### **Influência da Estrutura e da Cultura na Gerência de Projetos**

Kerzner (2001) diz que não existe um modelo único de estrutura organizacional correta para projetos, pois a estrutura deve estar adequada ao tipo de projeto a ser gerenciado.

O PMBoK especifica que a estrutura organizacional do projeto deve ser estabelecida de acordo com a política da organização empreendedora e as condições particulares do projeto. A norma diz também que as experiências de projetos anteriores, relativas à estrutura, devem ser utilizadas sempre que estiverem disponíveis. Além disso, enfatiza que o gerente de projeto deve garantir que a estrutura organizacional seja apropriada ao objetivo do projeto, ao tamanho da equipe, às condições locais e à divisão de autoridade e responsabilidade na organização empreendedora.

Patah e Carvalho (2002) apresentam os resultados de uma pesquisa sobre os critérios que direcionam a escolha da melhor estrutura organizacional para o gerenciamento de projetos. Dentre as causas apontadas como determinantes dos problemas nos projetos nas empresas analisadas estão:

- grande dependência de terceiros;
- falta de recursos humanos;
- falta de comprometimento das pessoas envolvidas;
- falta de agilidade e pró-atividade;
- dimensionamento errado do grupo de projeto;
- falta de experiência dos integrantes do projeto;
- falta de apoio dos níveis hierárquicos superiores;
- falta de clareza na definição dos contratos com fornecedores e sub-fornecedores;

- problemas de logística;
- prazo insuficiente para a implantação do projeto;
- falta de planejamento adequado;
- insuficiência da capacitação dos gerentes de projeto.

Estes fatores observados foram a comprovação do que dizem Kerzner e Meredith em seus trabalhos (2001; 1999). Também como resultado deste trabalho os autores ressaltam que houve a comprovação que a maioria das empresas analisadas reconhece a importância do efetivo gerenciamento de projetos em seus negócios e suas altas gerências apóiam o gerenciamento de projetos, apesar da cultura de gerenciamento de projetos estar ainda em processo de difusão. E, ainda mais importante, ressaltam que a maior parte das empresas analisadas não utiliza uma metodologia formal para o planejamento e execução dos projetos.

Existe atualmente uma grande preocupação com a análise da influência da cultura organizacional na gestão das empresas (MENEZES, 2001; VALERIANO, 1998). Este assunto no PMBoK é tratado de forma bastante superficial. De qualquer forma, tanto a forma como as organizações estão estruturadas quanto sua cultura têm influência nas atividades relativas ao gerenciamento de projetos de qualquer natureza. Em relação à estrutura, a tendência é que, com o amadurecimento do tema gerenciamento de projetos dentro das organizações, esta se aproxime da estrutura projetizada, principalmente para as empresas que desenvolvem projetos mais complexos (KERZNER, 2001). Para que projetos sejam executados com sucesso é imprescindível uma gestão coerente da gerência ou da equipe de gerenciamento. Além disso, o uso de uma metodologia adequada de gerência de projetos pode ser um diferencial neste processo.

#### **4.5.2.4 Influências Sócio-Econômicas**

As influências sócio-econômicas potenciais que freqüentemente afetam os projetos são:

- regulamentações e padrões, que devem ser bem conhecidos e os projetos devem refletir seus efeitos;

- internacionalização, com a consideração de fatores que diferenciam as diversas nações em trabalhos que ultrapassem as fronteiras nacionais;
- padrões culturais, que são os padrões de comportamento transmitidos socialmente como produto do trabalho e pensamento humano, e todo projeto deve considerar o contexto das normas culturais em que ele está sendo desenvolvido.

Esta última área de influência inclui práticas políticas, econômicas, demográficas, educacionais, éticas, étnicas, religiosas e outras áreas de costumes, crenças e atitudes que afetam a forma como as pessoas e organizações interagem (PMI, 2000).

#### **4.5.2.5 Características e Habilidades do Gerente de Projetos**

As habilidades essenciais para um gerente de projetos fundamentam-se naquelas definidas na Administração Geral e incluem:

- liderança: capacidade de estabelecer direção e alinhar pessoas através de motivação e inspiração;
- comunicação: capacidade de distinguir a melhor forma de comunicação a ser utilizada entre os agentes envolvidos no projeto de forma a torná-la clara, coerente e completa;
- negociação: envolve a capacidade de discutir questões com os envolvidos no projeto com o objetivo de se chegar a um acordo;
- solução de problemas: combinação entre a definição do problema e a tomada de decisão para solucioná-lo;
- influência na organização: está relacionada à habilidade de conseguir que as coisas sejam feitas e envolve o entendimento dos mecanismos de estrutura e de poder dentro da organização.

### 4.5.3 Os Processos da Gerência de Projetos

A gerência de projetos pode ser considerada como um conjunto de processos integrados. Assim, desde a sua concepção, um projeto deve ser visto como um conjunto de processos e suas interações.

O PMBoK define processo como “uma série de ações que geram um resultado” (2000, p. 27). Os processos de um projeto são realizados por pessoas e normalmente podem ser enquadrados em uma das duas categorias:

- processos orientados ao produto: aqueles relacionados com a especificação e a criação do produto do projeto;
- processos da gerência de projetos: aqueles relacionados com a descrição e a organização do trabalho do projeto.

Os processos orientados ao produto são aqueles definidos pelo ciclo de vida do projeto, que já foram discutidos na seção 4.5.2. Os processos da gerência de projetos são aqueles que podem ser aplicados a maior parte dos projetos e que podem ser divididos em cinco grupos, enumerados a seguir. Cada um deles pode conter um ou mais processos associados.

- processos de Iniciação: reconhecimento de que um projeto deve ser iniciado e comprometimento em executá-lo;
- processos de Planejamento: planejamento e manutenção de um esquema de trabalho viável para atingir os objetivos de negócio que geraram a necessidade do projeto;
- processos de Execução: coordenação de pessoas e outros recursos para realizar o que foi planejado;
- processos de Controle: garantia de que os objetivos do projeto estão sendo atingidos através de monitoração e avaliação de seu progresso, tomando ações corretivas quando necessário;
- processos de Encerramento: formalização da aceitação do projeto ou fase e encerramento de uma forma organizada.

Estes grupos de processos interligam-se pelos resultados que produzem. As ligações entre eles são mostradas na figura 4.4 a seguir.

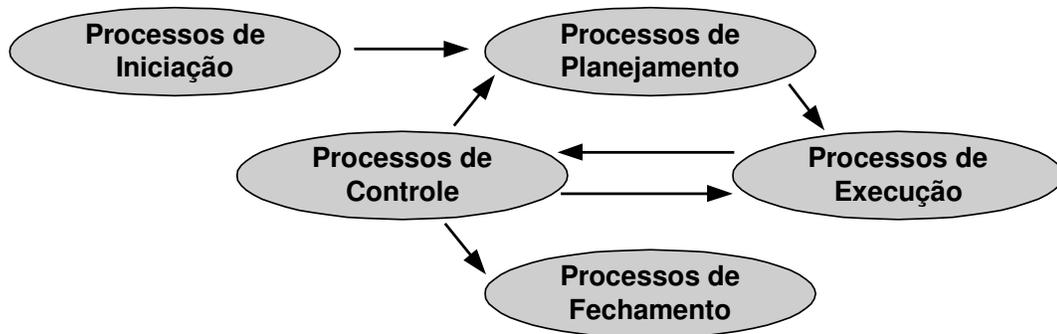


Figura 4.4 – Ligações entre os grupos de processos em cada fase  
Fonte: (PMI, 2000 p. 28)

Os grupos de processos da gerência de projetos não são separados ou descontínuos, nem acontecem uma única vez durante todo o projeto. Eles são formados por atividades que se sobrepõem, ocorrendo em intensidades variáveis ao longo de cada fase do projeto. A figura 4.5 ilustra como os grupos de processos sobrepõem-se e variam dentro de uma fase.

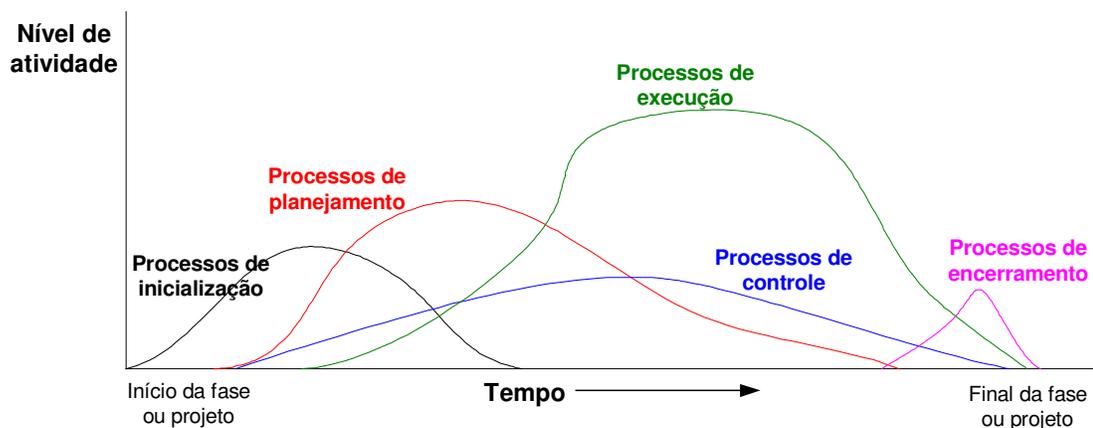


Figura 4.5 – Sobreposição dos grupos de processos em cada fase  
Fonte: (PMI, 2000 p. 29)

Em um grupo de processos, os processos individuais são ligados por suas entradas e saídas. Considerando-se estas ligações, podemos descrever cada processo em termos de:

- entradas: documentos ou itens documentáveis que influenciarão o processo;
- ferramentas e técnicas: mecanismos aplicados às entradas para criar as saídas;
- saídas: documentos ou itens documentáveis resultantes do processo.

Os cinco processos de gerência de projetos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) são executados através de um ou mais processos definidos nas nove áreas de conhecimento da gerência de projetos. A seção 4.6 a seguir apresenta uma síntese das nove áreas de conhecimento da gerência de projetos. Com o objetivo de facilitar a apresentação deste assunto, a seção 4.7 apresenta cada um dos cinco processos de gerência de projetos definidos segundo sua relação com as áreas de conhecimento.

## **4.6 Áreas de Conhecimento da Gerência de Projetos**

O PMBoK descreve os conhecimentos e práticas em gerência de projetos em termos dos processos que as compõem. Estes processos foram organizados em nove áreas de conhecimentos como ilustrado na figura 4.6:

A Gerência da Integração apresenta os procedimentos necessários para assegurar que os elementos envolvidos no projeto sejam adequadamente coordenados. A Gerência do Escopo apresenta os procedimentos necessários para assegurar que o projeto contemple tão somente o trabalho requerido e nada mais do que isso, para completar o projeto com sucesso. A Gerência do Tempo apresenta os procedimentos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto. A Gerência do Custo apresenta os procedimentos necessários para assegurar que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto. A Gerência da Qualidade apresenta os procedimentos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas. A Gerência dos Recursos Humanos apresenta os procedimentos necessários

para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto. A Gerência das Comunicações apresenta os procedimentos necessários para assegurar que a geração, captura, distribuição, armazenamento e pronta apresentação das informações do projeto sejam feitas de forma adequada e no tempo certo. A Gerência dos Riscos apresenta os procedimentos que dizem respeito à identificação, análise e resposta a riscos do projeto. E, finalmente, a Gerência das Aquisições apresenta os procedimentos necessários para a aquisição de bens e serviços fora da organização que desenvolve o projeto.

Para cada uma das áreas de gerência há um capítulo no PMBoK que a descreve pormenorizadamente. Estes capítulos são numerados de 4 a 12 no documento PMBoK. Cada subprocesso é definido em função de suas entradas, ferramentas, técnicas, e saídas.

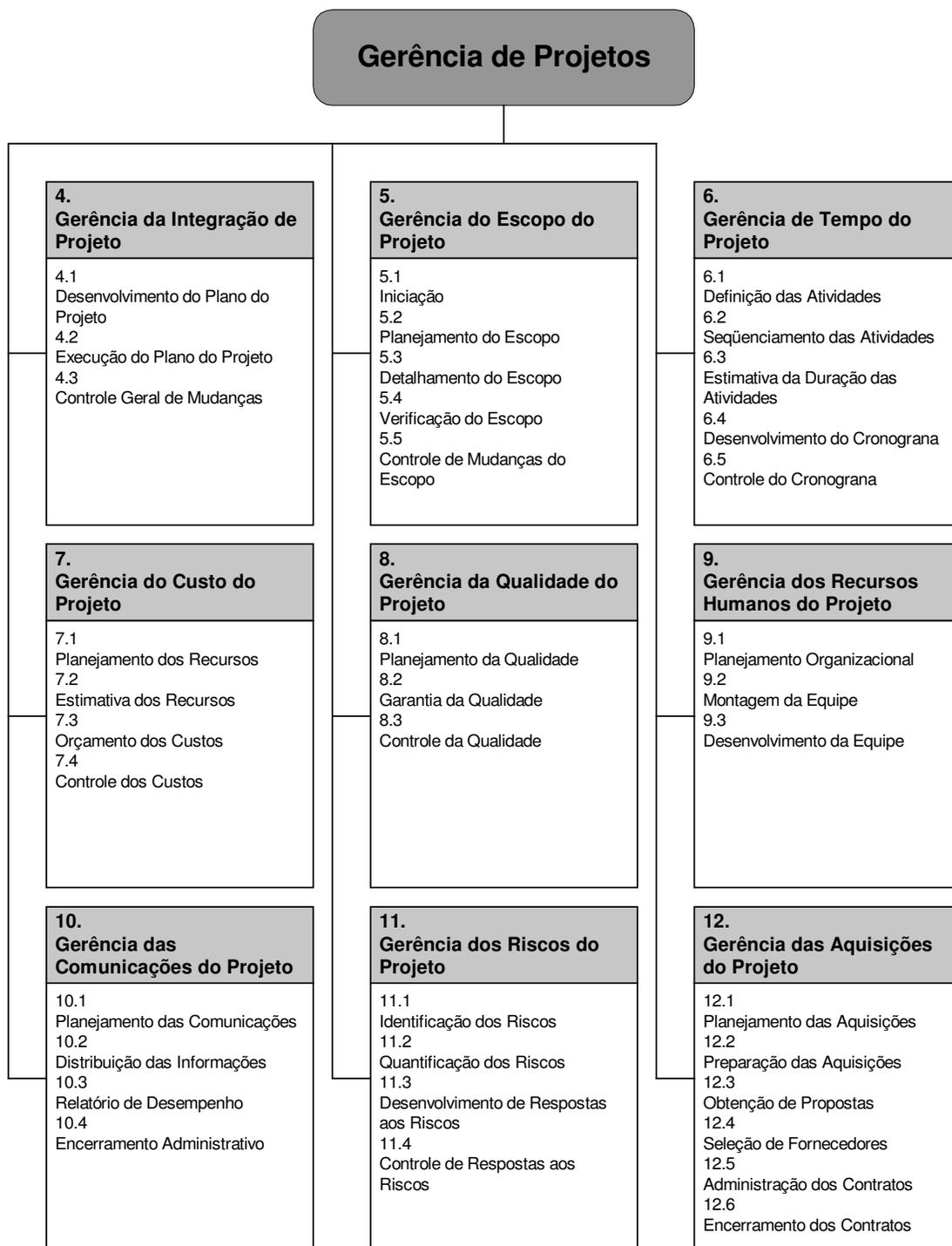


Figura 4.6 – Áreas de conhecimento e processos da gerência de projetos  
Fonte: (PMI, 2000 p. 7)

## 4.7 Relacionamentos entre Áreas de Conhecimento e Grupos de Processos

Nesta seção serão apresentados os grupos de processos nomeados nas áreas de conhecimento da gerência de projetos apresentados na seção anterior. Entretanto, a ordem de apresentação será dada de acordo com as fases definidas nos grupos de processos, ou seja, segundo a ordem de necessidade de uso, dadas as fases de iniciação, planejamento, execução, controle e fechamento. Os detalhes sobre cada um dos cinco grupos são apresentados no Apêndice B.

Esta seção não discute cada um destes termos de forma exaustiva e tece apenas comentários considerando sua aplicação para a gerência de projetos relacionados a implantação de CRM.

### 4.7.1 Processos de Iniciação

Do processo de iniciação faz parte apenas um dos processos da gerência de escopo (capítulo 5), denominado iniciação (subprocesso 5.1). A figura 4.7 ilustra este relacionamento.

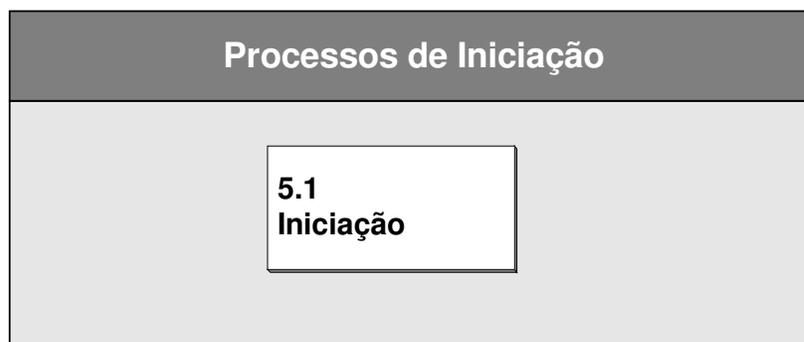


Figura 4.7 – Relacionamento entre os processos de iniciação  
Fonte: (PMI, 2000 p. 30)

Projetos são iniciados, por exemplo, como resultado de uma demanda de mercado, uma necessidade do negócio ou mesmo um avanço tecnológico. Situações que

envolvem a necessidade de novas iniciativas podem ser consideradas problemas ou oportunidades. A descrição detalhada das fases que compõem o subprocesso de iniciação, suas entradas, ferramentas, técnicas e saídas estão descritas com mais detalhes no Apêndice B.

## **4.7.2 Processos de Planejamento**

O planejamento é uma etapa fundamental para o sucesso de um projeto e, em função disto, existem mais processos associados a esta etapa. No entanto, isto não significa que a gerência de projetos é principalmente planejamento e a quantidade de trabalho dedicada a esta etapa deve estar de acordo com o escopo e amplitude do projeto.

Os processos de planejamento são divididos em dois grupos distintos: os essenciais e os auxiliares ou facilitadores. A figura 4.8 mostra uma representação gráfica dos relacionamentos entre estes processos e, a seguir, estes processos e seus componentes são apresentados.

### **4.7.2.1 Processos Essenciais**

Processos essenciais são as atividades consideradas pelo PMI como essenciais para o planejamento de um projeto e que devem ser executadas essencialmente na mesma ordem em quase todos os projetos. Estes processos podem interagir várias vezes durante qualquer fase de um projeto.

A descrição detalhada das fases que compõem os processos de planejamento essenciais, suas entradas, ferramentas, técnicas e saídas estão descritas com detalhes no Apêndice B.

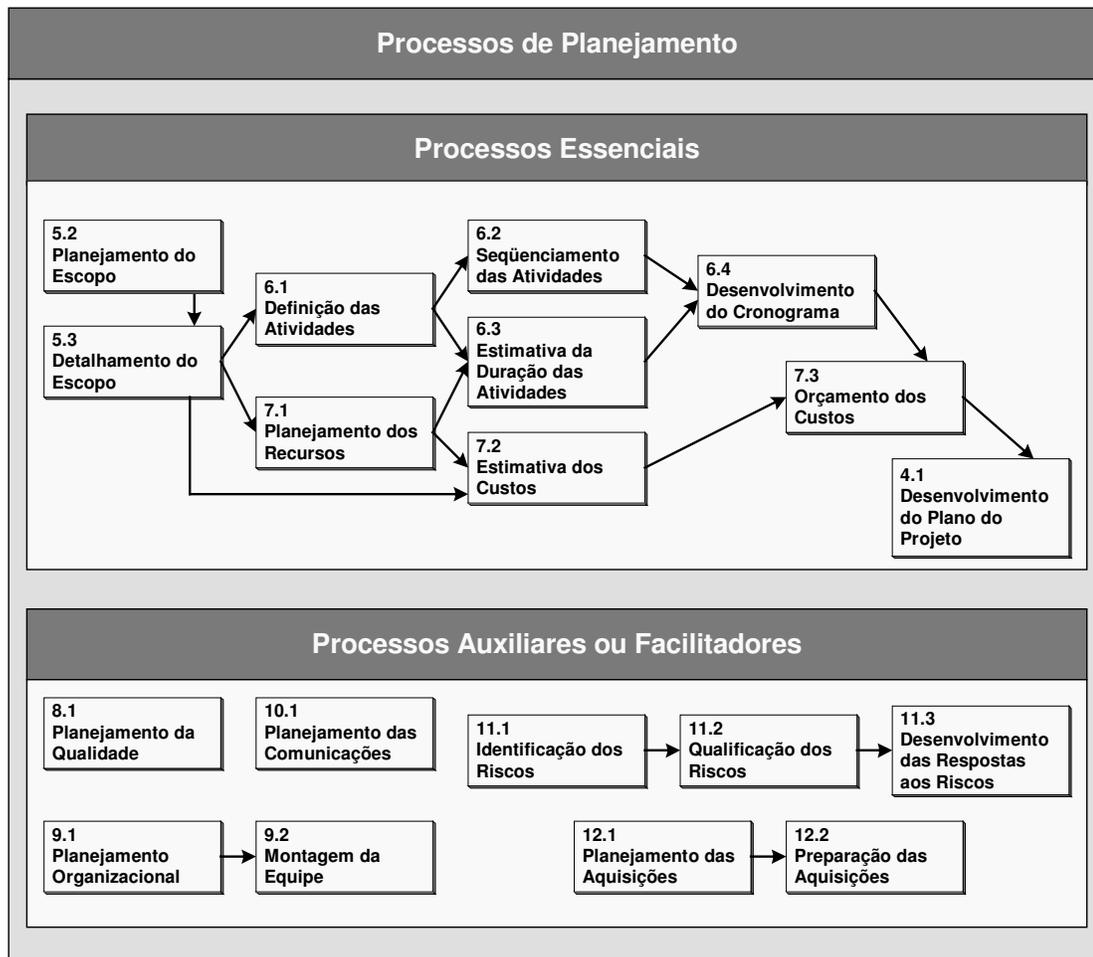


Figura 4.8 – Relacionamentos entre os processos de planejamento

Fonte: (PMI, 2000 p. 31)

#### 4.7.2.2 Avaliação dos Processos de Planejamento Essenciais

Os processos de planejamento essenciais apresentam algumas lacunas. Por exemplo, não são considerados aspectos relativos a riscos nesta etapa. Pode-se considerar que, no mínimo, a identificação dos riscos (subprocesso 11.1) poderia ser inserida como essencial e os resultados de sua aplicação neste contexto afetariam tanto a estimativa de duração das atividades (subprocesso 6.3) quanto à estimativa dos custos (subprocesso 7.3). Em última análise, os riscos afetam tanto o cronograma quanto os custos, que são fundamentais para a elaboração do plano de projeto (subprocesso 4.1).

Outra avaliação é que, em função da busca por generalidade, nenhum processo relativo aos recursos humanos específicos é considerado como essencial, apenas a definição de perfis funcionais, no planejamento dos recursos (subprocesso 7.1). Uma visão mais focada nas competências internas da empresa poderia incluir, pelo menos, o planejamento organizacional (subprocesso 9.1) como um componente dos processos essenciais, influenciando diretamente o processo de definição das atividades (subprocesso 6.1).

O PMBoK não faz menção, no planejamento de recursos (subprocesso 7.1), à utilização de algum software de gerenciamento de projetos como ferramenta. Algumas boas opções de software livre estão disponíveis hoje na Internet.

Como resultado do detalhamento de escopo (subprocesso 5.3), é definido apenas a EAP (Estrutura Analítica do Projeto). No entanto, em função do nível de detalhamento que esta estrutura proporciona, sua realização pode redundar em necessidade de atualização de escopo.

Em análise específica relativa ao tema deste trabalho, pode-se considerar a possibilidade de integrar alguns processos, tais como os relativos a escopo e atividades/cronograma, e ainda o detalhamento de ferramentas e técnicas mais apropriadas nestes processos sendo integrados.

#### **4.7.2.3 Processos Auxiliares ou Facilitadores**

Os processos auxiliares são aqueles mais dependentes da natureza do projeto e são considerados opcionais. A descrição detalhada das fases que compõem os processos de planejamento auxiliares, suas entradas, ferramentas, técnicas e saídas estão descritas com detalhes no Apêndice B.

#### **4.7.2.4 Avaliação dos Processos de Planejamento Auxiliares ou Facilitadores**

Os processos de planejamento facilitadores incluem praticamente todas as atividades relativas a riscos (menos as de controle de riscos). Assim, pode-se considerar

que o PMI não classifica o gerenciamento dos riscos como essencial, e este posicionamento pode dar margem a muita discussão.

Outra lacuna sentida no planejamento da qualidade (subprocesso 8.1) foi a falta de alguma relação entre as atividades de qualidade e os custos associados.

Na identificação de riscos (subprocesso 11.1), as ferramentas poderiam incluir, além de listas de verificação, fluxogramas e entrevistas, a realização de reuniões entre todos os envolvidos. Neste mesmo subprocesso, nota-se a inexistência da definição de necessidades relativas a gatilhos para a realização de alguma ação antes que um risco se concretize.

Por último, no planejamento das contratações (subprocesso 12.1), em suas ferramentas e técnicas, nenhuma menção é feita sobre a necessidade de estabelecimento de acordos de níveis de serviço para um melhor gerenciamento de contratos.

Analisando especificamente a aplicação destes processos ao tema deste trabalho, pode-se considerar novamente a possibilidade de integrar alguns processos, tais como os relativos a riscos e aquisições. E, assim como já mencionado na análise dos processos de planejamento essenciais, outra contribuição seria o detalhamento de ferramentas e técnicas apropriadas.

### **4.7.3 Processos de Execução**

Os processos de execução têm como objetivo executar as atividades previstas no planejamento do projeto. A figura 4.9 demonstra graficamente os processos que compõem esta etapa e seus relacionamentos.

A descrição detalhada das fases que compõem os processos de execução essenciais e auxiliares, suas entradas, ferramentas, técnicas e saídas estão descritas com detalhes no Apêndice B.

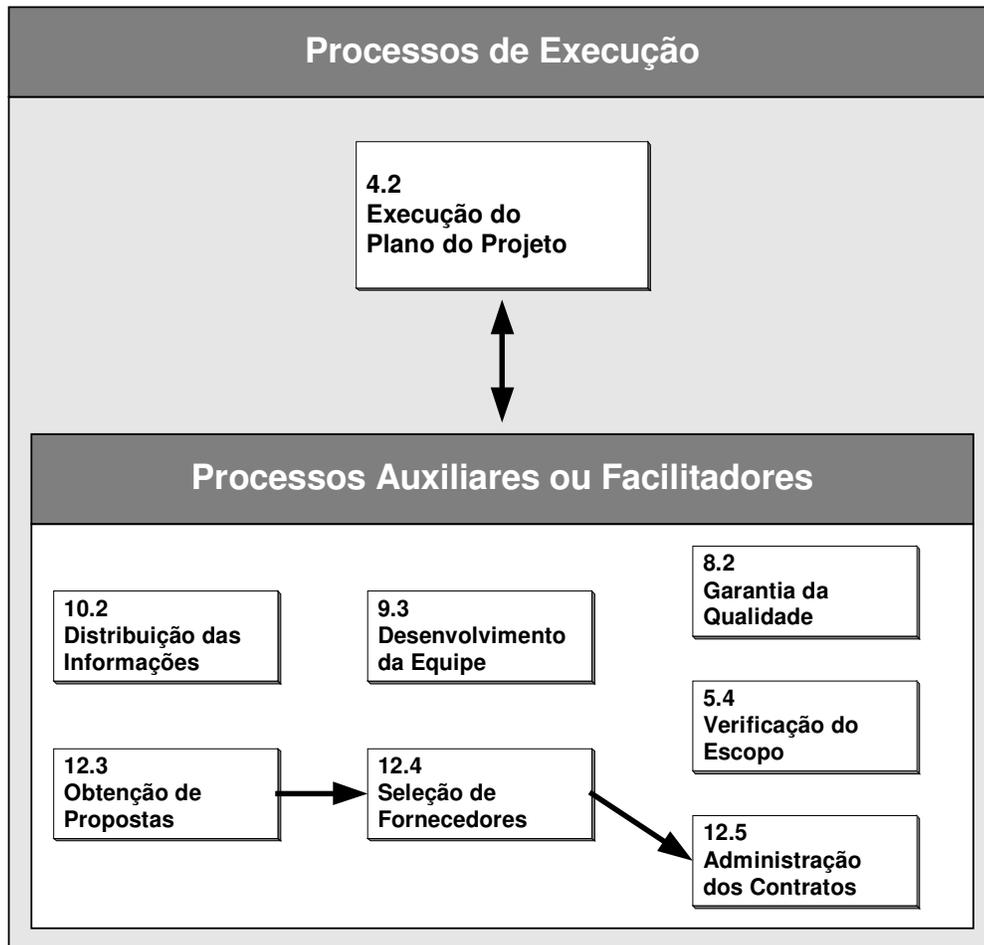


Figura 4.9 – Relacionamentos entre os processos de execução  
 Fonte: (PMI, 2000 p. 33)

#### 4.7.3.1 Processos Essenciais

É composto por apenas um processo: a execução do plano de projeto. O Apêndice B apresenta a descrição detalhada das fases que compõem o processo de execução essencial.

### **4.7.3.2 Processos Auxiliares ou Facilitadores**

É composto por sete processos distintos. O Apêndice B apresenta a descrição detalhada das fases que compõem os processos de execução auxiliares.

### **4.7.3.3 Avaliação dos Processos de Execução**

Em uma análise ampla dos processos de execução, pode-se considerar, primeiramente, que não só a execução do plano de projeto (subprocesso 4.2) deveria ser considerada como essencial. Uma das atividades que pode dar suporte para o perfeito andamento da execução de um projeto está na distribuição de informações (subprocesso 10.2) entre as entidades envolvidas. Assim, uma alteração neste sentido poderia ser considerada, devendo ser incluídos nos resultados da distribuição de informações relatórios e apresentações periódicas dos resultados sendo obtidos.

Entre os dados necessários para a execução do plano de projeto (subprocesso 4.2), estão incluídas ações corretivas, mas não ações preventivas. Pode-se considerar que a inclusão deste item poderia ser de grande auxílio, principalmente se consideradas as experiências anteriores na execução de outros projetos.

Com relação ao tema deste trabalho, pode-se considerar novamente a possibilidade de integrar alguns processos, tais como os relativos a aquisições, e eventualmente sua exclusão, quando possível. Também para os processos de execução serão detalhadas as ferramentas e técnicas apropriadas para esta etapa.

### **4.7.4 Processos de Controle**

Os processos de controle têm como objetivo identificar as variações do planejamento definido para o projeto. A figura 4.10 demonstra graficamente os processos que compõem esta etapa e seus relacionamentos.

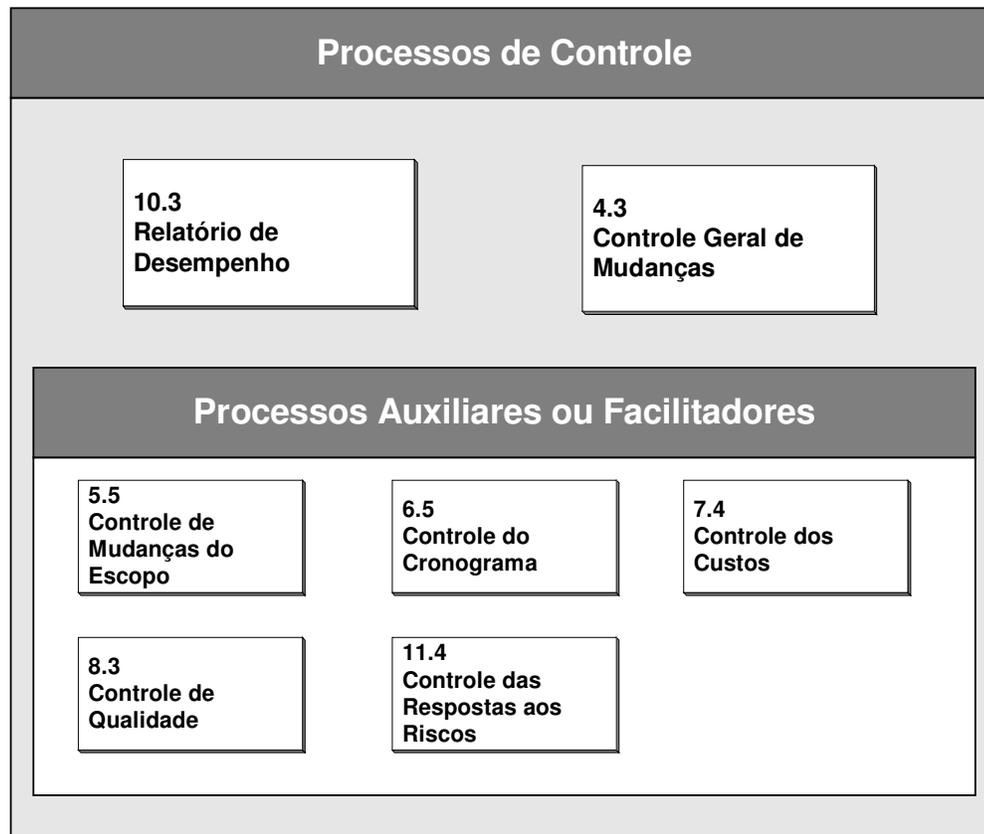


Figura 4.10 – Relacionamentos entre os processos de controle  
 Fonte: (PMI, 2000 p. 34)

#### 4.7.4.1 Processos Essenciais

São compostos por dois processos. O Apêndice B apresenta a descrição detalhada das fases que compõem os processos de controle essenciais.

#### 4.7.4.2 Processos Auxiliares ou Facilitadores

São compostos por cinco processos. O Apêndice B apresenta a descrição detalhada das fases que compõem os processos de controle auxiliares.

### 4.7.4.3 Avaliação dos Processos de Controle

Em uma avaliação dos processos de controle, considera-se que, em maior ou menor grau, todas as atividades definidas para esta etapa devem ser executadas. O único questionamento relativo a esta etapa seria a sugestão de que, no controle do cronograma (subprocesso 6.5), fosse acrescentado ao conjunto de ferramentas e técnicas a análise de desvios no andamento do cronograma para a compreensão das falhas nestas definições.

### 4.7.5 Processos de Encerramento

Os processos de encerramento têm como objetivo realizar o encerramento administrativo e o encerramento dos contratos, quando for o caso. A figura 4.11 demonstra graficamente os processos que compõem esta etapa e seus relacionamentos.

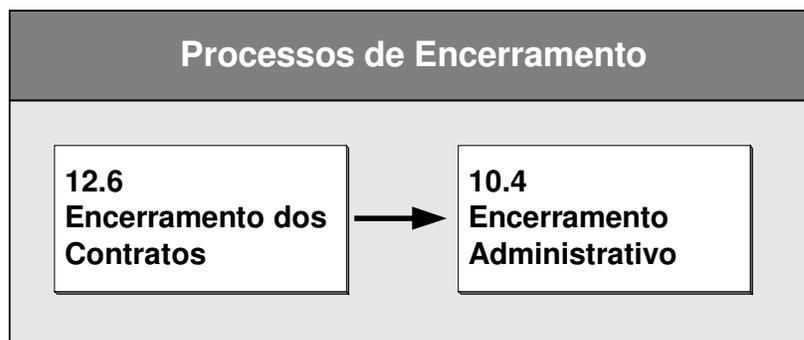


Figura 4.11 – Relacionamentos entre os processos de encerramento  
Fonte: (PMI, 2000 p. 35)

A descrição detalhada das fases que compõem os processos de encerramento, suas entradas, ferramentas, técnicas e saídas estão descritas com detalhes no Apêndice B.

#### 4.7.5.1 Avaliação dos Processos de Encerramento

Nesta etapa seria interessante que o encerramento administrativo (subprocesso 10.4) incluísse em suas ferramentas e técnicas os relatórios de gerência do projeto e a apresentação final do projeto.

Como esta é uma etapa importante, a metodologia a ser proposta deve incluir atividades relativas a ela, mesmo considerando que, apesar de o projeto ter sido finalizado, o produto, serviço ou procedimento resultante do projeto deve ter vida longa.

### 4.8 A Gerência Ágil de Projetos

Nesta etapa do trabalho serão apresentados alguns conceitos oriundos da bibliografia sobre o tema, considerando que a aplicação mais proeminente deste paradigma está relacionada aos projetos de software. No entanto, durante a exposição do assunto, a intenção é mostrar a possibilidade de aplicação dos conceitos de gerência ágil de projetos no caso de projetos de implantação de estratégias para CRM.

Faz-se necessário ressaltar o conceito de agilidade neste contexto. Conforme já citado anteriormente neste trabalho, o sentido aplicado ao termo ágil não pode ser relacionado apenas ao de rapidez. A agilidade, como utilizada no contexto de gerência de projetos, é um termo mais amplo, significando iteratividade, capacidade de adaptação a mudanças e de redução da burocracia relacionada às atividades de documentação. No entanto, cabe a questão: gerência ágil de projetos ou gerência de projetos ágeis? Como o termo é derivado de *agile software development*, que se refere ao desenvolvimento de software de forma ágil, será adotado neste trabalho o uso da expressão “gerência ágil de projetos”. No entanto, consideramos também que a característica de agilidade não pode ser conferida apenas à forma como os projetos são gerenciados, mas também ao perfil dos projetos a serem gerenciados através das metodologias ágeis.

### 4.8.1 Histórico e Premissas de Aplicação

O exame da história da disciplina de gerência de projetos, segundo Rob Thomsett (2001), permite a identificação de um mito. Este está centrado na visão de que a gerência de projetos tradicional considera que o desenvolvimento de um sistema é semelhante à construção de um edifício. Uma demonstração desta avaliação é a ampla utilização do modelo cascata, que é, segundo o autor, uma cópia direta dos modelos tradicionais da engenharia.

O autor questiona esta comparação afirmando que a construção de sistemas está muito mais relacionada ao gerenciamento da criatividade. Assim como a construção de sistemas de software, aos quais o autor se refere, não seguem exatamente a premissa da construção tal como vê a engenharia, outros tipos de projetos também não o seguem. Meyer (1993 apud Thomsett, 2001), que diz que muitos grupos da própria engenharia estão se direcionando para modelos de desenvolvimento mais iterativos e concorrentes, abandonando os modelos complexos da engenharia surgidos na década de 50.

Segundo alguns autores, dentre eles o próprio Rob Thomsett (2001) e também David Pells (2004), sob uma perspectiva histórica, a gerência de projetos foi desenvolvida em “ondas”. Apesar de não concordarem em relação ao número de ondas, ambos mencionam que a moderna administração de projetos deve incluir novos elementos que a tornem menos mecanicista e mais humanista. Pells cita o caráter transformacional da nova gerência de projetos, com seu efetivo potencial de transformar um projeto ou organização. Thomsett diz que, a partir da década de 90, passamos para a era da “onda extrema”, em que:

- os projetos estarão totalmente focados em adicionar valor e concretizar benefícios;
- o papel do gerente de projetos será mais de gerente executivo do que de gerente administrativo;
- as equipes de negócios e de tecnologia estarão completamente integradas;
- o foco será centrado no ciclo de vida total do produto ou serviço, com integração de processos de gerenciamento e de métricas;
- o planejamento deverá ser realizado em forma de micro-planos, com ciclos de desenvolvimento bastante curtos;

- a dinâmica dos projetos será dirigida por restrições incrementais e equilibrada por considerações de retorno sobre os investimentos.

Seguindo este ponto de vista, em fevereiro de 2001, um grupo de especialistas em desenvolvimento de software, que rejeitava as metodologias de desenvolvimento e de gerenciamento de projetos fortemente orientadas a documentação, agregaram-se no sentido de estabelecer algumas bases comuns em seus preceitos. Este grupo incluía representantes de várias correntes que propunham metodologias alternativas para projetos de software, entre outras: ASD (*Adaptive Software Development*), SCRUM, *Crystal Methods*, XP (*Extreme Programming*), DSDM (*Dynamic Systems Development Method*), e FDD (*Feature-Driven Development*). O resultado foi uma declaração de crenças em comum assinada por todas as partes, denominada de “O Manifesto Ágil” (*The Agile Manifesto*), sendo que o grupo passou a denominar-se “Aliança Ágil” (*Agile Alliance*). O Manifesto Ágil apresenta como seus principais valores (BECK et alii, 2001):

- os indivíduos e suas interações são mais importantes que os processos e as ferramentas;
- um software que efetivamente funcione é mais importante do que uma documentação compreensiva;
- a colaboração com o cliente é mais importante do que a negociação de contrato;
- a resposta rápida às necessidades de mudança é mais importante do que seguir rigorosamente o que foi planejado.

Segundo este manifesto, a gerência ágil de projetos constitui-se de um conjunto simples de regras baseado na teoria de sistemas adaptativos complexos (SUTHERLAND, 2003). A aplicação destes conceitos permite com que equipes sejam capazes de adaptar-se a mudanças de forma mais dinâmica. O grupo defende que a abordagem de solução de problemas deve ser tratada mais sob o ponto de vista humanístico, e assim:

- o mecanismo de solução de problemas básicos é obtido através da confiança na habilidade coletiva e de equipes autônomas;
- todos os empregados são considerados *stakeholders* qualificados e valiosos no gerenciamento da equipe;

- o planejamento prévio é limitado a um mínimo necessário, baseado na suposição de que, em projetos, uma premissa básica é a imprevisibilidade. Em vez de planejamento detalhado, privilegia a adaptabilidade a condições variáveis.

Doug DeCarlo (2003) diz que há duas visões de mundo que podem ser analisadas: uma visão newtoniana e uma visão quântica. Estas visões podem ser utilizadas quando da comparação entre os paradigmas de gerenciamento de projetos. O autor diz que, enquanto na primeira a estabilidade é a norma, a previsão apurada é possível e o controle rigoroso é elemento crucial para a segurança e o sucesso, na visão quântica a transformação é que é a norma. Nesta última a incerteza predomina e a observação das razões para as necessidades de mudanças é elemento fundamental, assim como um controle menos rigoroso na busca pela segurança e pelo sucesso. Esta análise leva a definições distintas de eficiência e eficácia de um projeto, segundo o mesmo autor. A tabela 4.5 a seguir apresenta esta visão.

Tabela 4.5 – Visões sobre eficiência e efetividade em projetos, segundo De Carlo

<b>Eficiência (Newtoniana)</b>	<b>Efetividade (Quântica)</b>
Entregar o resultado que foi planejado	Entregar o resultado desejado
O planejamento direciona os resultados	Os resultados direcionam o planejamento
Mirar o alvo e disparar	Disparar e redirecionar o tiro
Corrigir tendo como base a linha de partida	Corrigir tendo como base o que for possível
Ser um mestre em realização de tarefas	Ser um gerenciador de relacionamentos
Políticas e procedimentos robustos	Direcionamentos e valores
Fazer certo da primeira vez	Fazer certo na última vez

Desta forma, o sucesso de um projeto pode ser medido através de parâmetros diferentes daqueles adotados pela visão newtoniana. Para os “clientes” para o qual um projeto está sendo desenvolvido, o sucesso pode significar a satisfação com o progresso do projeto e pode ser medido através dos resultados obtidos no decorrer do processo, além do resultado final. Além disto, outro fator-chave que deve ser considerado é a satisfação vivenciada pelos membros da equipe de desenvolvimento do projeto com sua execução.

A gerência ágil de projetos é uma área bastante nova, cujas idéias e aplicações fazem de sua história um processo ainda em construção. Este paradigma apresenta novos

conceitos e técnicas que são bastante efetivos em ambientes dinâmicos e em aplicações cuja tônica seja mais arte do que ciência (CHIN, 2004). No entanto, exemplos de utilização estão ainda quase restritos a projetos de software. A próxima seção apresenta a visão de aplicabilidade das metodologias ágeis.

## 4.8.2 Aplicabilidade das Metodologias Ágeis

Gary Chin (2004) trata sobre a avaliação de quando a gerência ágil de projetos deve ser considerada. Inicialmente diz que o gerenciamento ágil de projetos não é uma metodologia do tudo-ou-nada. Define, assim, que devem ser avaliadas formas de combinar os conceitos das metodologias de gerência de projetos tradicionais e ágeis, usando os preceitos de uma ou de outra quando mais for adequado. O mesmo autor cita que os critérios a serem considerados para a avaliação da aplicabilidade dos conceitos da gerência ágil de projetos estão centrados em dois principais temas: as características ambientais do projeto a ser desenvolvido e os *stakeholders* envolvidos.

Sobre o critério características ambientais do projeto a ser desenvolvido, o autor diz que, para projeto de caráter operacional, o melhor seria utilizar as metodologias tradicionais. Se, por outro lado, o projeto envolver desenvolvimento tecnológico, as metodologias ágeis aplicam-se melhor. Em um papel intermediário, ficam os projetos que visam o desenvolvimento de novos produtos ou processos. Como os projetos de implantação de estratégias para CRM envolvem primordialmente o desenvolvimento ou aprimoramento de novos processos, sob o possível suporte tecnológico, podemos considerar que sua aplicabilidade está bem posicionada.

Em relação ao critério *stakeholders* envolvidos, o autor ressalta que os conceitos da gerência ágil de projetos têm mais chance de sucesso quando o projeto opera sob uma única organização, ou seja, envolvendo somente *stakeholders* internos, sem envolvimento de parceiros ou subcontratados. Ele considera que sua aplicabilidade conjugada com metodologias tradicionais é mais aplicada ao caso de múltiplos *stakeholders*, porém todos internos à organização. Para o caso de *stakeholders* múltiplos e externos, considera que as metodologias tradicionais sejam mais adequadas. A figura 4.12 a seguir apresenta um cenário de aplicação de metodologias tradicionais e ágeis sob o ponto de vista deste autor.

	Múltiplas organizações	Organização única com múltiplos <i>stakeholders</i>	Organização única
Projetos operacionais	<b>tradicional</b>	<b>tradicional</b>	<b>tradicional</b>
Projetos de desenvolvimento de produtos/processos	<b>tradicional / ágil</b>	<b>tradicional / ágil</b>	<b>ágil</b>
Projetos de desenvolvimento de tecnologia	<b>tradicional / ágil</b>	<b>ágil</b>	<b>ágil</b>

Figura 4.12 – Aplicabilidade das metodologias tradicionais e ágeis

Fonte: (CHIN, 2004 p. 20)

No caso de projetos de implantação de estratégias para CRM aplicado a pequenas e médias empresas, podemos considerar que os mesmos estariam posicionados no papel mais central da figura 4.12. Os mesmos caracterizam-se por envolver primordialmente *stakeholders* múltiplos, porém internos à organização.

Outra consideração importante sobre a aplicabilidade da gerência ágil de projetos está relacionada ao papel do gerente de projeto. Debra Frízer (apud DECARLO, 2003), Diretora de Projetos da empresa Ernst & Young, diz que “a habilidade chave em gerência de projetos é a de influenciar pessoas, ou seja, a habilidade de gerenciar relacionamentos”. Esta afirmação reforça os conceitos apresentados por Thomsett (2001), DeCarlo (2003) e Highsmith (2003b), de que a liderança no gerenciamento de projetos deve estar pautada no comprometimento e não na subordinação. As metodologias ágeis procuram identificar práticas-chave, ou regras, dentro dos projetos, permitindo que elas evoluam no sentido de encontrar os problemas específicos através da realimentação dada pelos indivíduos ou grupo de indivíduos envolvidos.

Jim Highsmith (2003b) considera que as características fundamentais de projetos ágeis são:

- a visão de valor é definida pelo cliente;
- as especificações podem evoluir;
- as entregas de resultados são iterativas;
- as mudanças são gerenciadas a custo baixo;
- a avaliação e as adaptações são freqüentes;
- o processo de colaboração é intenso;
- é baseado em uma arquitetura adaptável.

Há que se analisar cada uma destas considerações com vistas a sua utilização para projetos de implantação de estratégias para CRM. O primeiro trata sobre a visão de valor ser definida pelo cliente. Para o tipo de projeto em questão deve-se considerar “clientes” tanto os clientes internos, ou seja, as pessoas envolvidas na implantação destas novas estratégias, quanto os clientes externos, representados pelos clientes propriamente ditos da organização. Um critério a ser considerado para o sucesso de qualquer estratégia CRM é que os clientes tanto externos quanto internos sejam ouvidos quanto aos seus anseios de forma a ser implantado o que tem valor para os mesmos.

Sobre a evolução das especificações e a entrega iterativa de resultados, pode-se considerar que, para este tipo de projeto em empresas de pequeno porte, é a situação ideal. A possibilidade de evolução das especificações dá maior flexibilidade e adaptabilidade aos projetos e a entrega iterativa permite a ampla participação dos *stakeholders*. Relacionado a estes fatores, o quinto item trata sobre a adaptação e avaliação serem freqüentes. Consideramos isso uma premissa para que as duas atividades citadas anteriormente sejam verdadeiras. E ainda, para que seja viável a implantação de qualquer novo projeto em empresas de pequeno porte, é imprescindível que as mudanças sejam gerenciadas a um baixo custo.

As duas últimas premissas levam em conta que a colaboração é um fator imprescindível para projetos ágeis e também o é para projetos de implantação de CRM. Sobre ser baseada em uma arquitetura adaptável, deve-se considerar o que já foi citado sobre a estrutura organizacional de apoio ser flexível o suficiente para permitir eventuais alterações na estrutura da organização, no sentido de melhor adaptar-se ao novo centro de atenção: o cliente.

### **4.8.3 Fases do Gerenciamento Ágil de Projetos**

Esta etapa visa apresentar o que há na bibliografia especializada sobre as etapas de gerenciamento ágil de projetos. A aplicação da gerência ágil de projetos possui características tais como: passar do planejamento para a ação de forma rápida, iteratividade, consideração do valor determinado pelo cliente, baixo custo de mudanças, avaliação constante e intensa colaboração entre os envolvidos. Ela deve ser aplicada a projetos que se distinguem por envolver a utilização de novas tecnologias novas e que

envolvem riscos. Aplica-se também em projetos onde a evolução é um requisito básico, o tempo de inserção no mercado é crítico e a alta qualidade deve ser sempre mantida (HIGHSMITH, 2004).

Segundo Highsmith (2004), a gerência ágil de projetos é composta por cinco fases:

- previsão (*envision*): fase em que é determinada tanto a visão do produto/processo a ser desenvolvido quanto o seu escopo, quem irá trabalhar no projeto e como a equipe trabalhará em conjunto;
- investigação (*speculate*): fase em que são definidas as entregas a serem feitas – baseadas em características do produto –, os pontos de checagem e o plano de iteração;
- exploração (*explore*): fase em que são entregues os resultados obtidos, preferencialmente em períodos curtos de tempo;
- monitoramento e adaptação (*monitor and adapt*): fase em que são revisados os resultados já entregues, com o objetivo de adaptá-los quando mudanças forem necessárias;
- fechamento (*close*): fase de conclusão do projeto.

A figura 4.13 apresenta a forma gráfica das cinco fases da gerência ágil de projetos, segundo Highsmith:

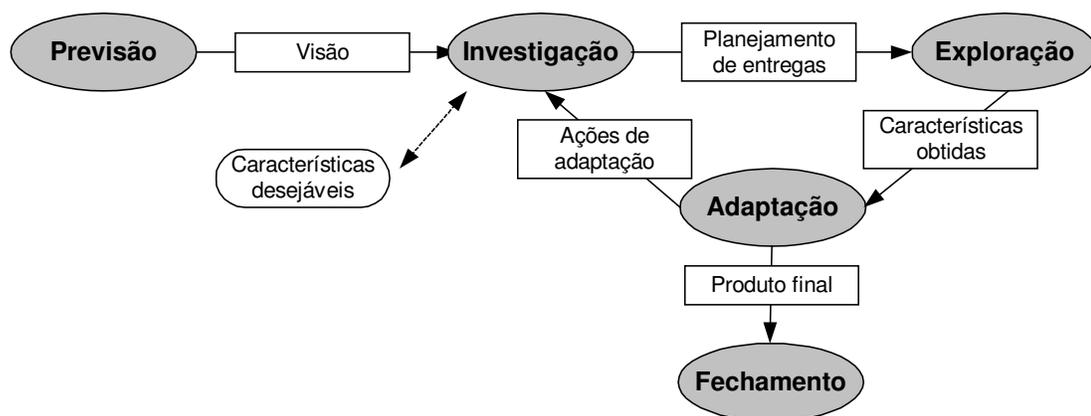


Figura 4.13 – Ligações entre os grupos de processos em cada fase  
Fonte: (HIGHSMITH, 2003a p.25)

Por outro lado, Thomsett (2002) define gerência ágil de projetos como sinônimo de *eXtreme Project Management* (XPM). O autor propõe um processo denominado Planejamento Rápido – RAP (*RApid Planning*), que é uma abordagem bastante estruturada para planejar e gerenciar projetos. Se comparada às metodologias tradicionais, esta abordagem tem o objetivo de reduzir significativamente a etapa de planejamento dos projetos. O processo RAP envolve dez passos básicos, com ferramentas e técnicas associadas a cada um deles, quais sejam:

- identificação e negociação sobre as métricas de avaliação de sucesso de um projeto;
- definição de escopo e objetivos;
- análise de benefícios e planejamento destes benefícios;
- definição e negociação de parâmetros de qualidade;
- escolha de cenários, eventos e estratégias de projeto;
- análise de riscos e desenvolvimento de um plano de gerenciamento de riscos, tanto para o negócio quanto para o projeto;
- definição de tarefas e prazos de entrega;
- avaliação de tarefas;
- desenvolvimento da programação de eventos do projeto;
- desenvolvimento de cenários de custo/benefício.

As informações-chave para o processo RAP no sentido de compreensão e planejamento de um projeto incluem:

- visão do projeto;
- critérios de sucesso do projeto;
- escopo e objetivos do projeto;
- benefícios e valor agregado;
- definição de critérios de qualidade;
- plano de eventos e cenários;
- riscos do projeto;
- tarefas e eventos;
- estimativas;

- agendamentos;
- análise de custo e de retorno sobre o investimento.

Algumas organizações já possuem formas-padrão para estas informações. No entanto, em projetos definidos como ágeis, estas informações podem sofrer alterações dinamicamente e podem apresentar incompletudes já em suas primeiras fases. Assim, o gerenciamento ágil de projetos considera que os projetos são processos contínuos e que não se comportam como a abordagem tradicional os define, ou seja, com um início e um fim bem definidos.

Em função da já mencionada escassa bibliografia referente ao assunto, acredita-se que a apresentação das abordagens apresentadas por Highsmith e Thomsett, referente às fases de um método de gerenciamento ágil de projetos, é suficiente para delinear os seus principais preceitos.

## 4.9 Conclusões

Este capítulo apresentou uma visão da gerência de projetos levando em consideração tanto os aspectos tradicionais quanto os aspectos relacionados às metodologias ágeis. Sob o ponto de vista tradicional, a gerência de projetos foi representada pelo corpo de conhecimento do PMI sintetizado no PMBoK, através da descrição dos processos básicos da gerência de projetos, ou seja, Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento. Foram também apresentados os processos das nove áreas de gerenciamento, quais sejam: Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições. Alguns comentários sobre cada um dos conjuntos de processos associados às áreas de gerenciamento foram tecidos; uma primeira análise sobre como os seus conceitos serão utilizados no trabalho a ser desenvolvido.

A gerência ágil de projetos foi também apresentada através de seus preceitos básicos. Nenhuma metodologia em particular foi detalhada, uma vez que em sua quase totalidade elas são aplicadas a projetos de software. Sua utilização neste trabalho está relacionada à tentativa de conferir maior simplicidade, flexibilidade e inserção de

características peculiares à implantação de estratégias para CRM quando vista como um projeto, ou um conjunto deles.

O próximo capítulo apresenta o trabalho desenvolvido com referência à utilização destes paradigmas para o caso de projetos de implantação de estratégias para CRM aplicado a pequenas e médias organizações.

## 5 A METODOLOGIA PROPOSTA

*“We live in a time where creativity,  
innovation, and imagination drive the world”  
Return on Imagination  
Tom Wujec e Sandra Muscat (2002)*

### 5.1 Introdução

Esta tese está fundamentada na premência de trabalhos que definam métodos e metodologias que auxiliem a implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias empresas. Os pressupostos aqui apresentados estão fundamentados em experiências obtidas através de projetos de implantação de CRM (tanto em pequenas quanto em grandes empresas), nos quais houve a efetiva participação da autora no sentido de obter subsídios, além da bibliografia especializada, para a efetivação deste trabalho. Um relato sobre os principais aspectos relativos aos casos de estudos realizados como pesquisa de campo preliminar para dar subsídios a este trabalho está apresentado no Apêndice A.

Considera-se que a implantação de estratégias para CRM sob uma abordagem orientada a projetos tem vantagens sobre outras abordagens, principalmente se comparada àquelas baseadas em implantação de tecnologia. Assim, as ações para a implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias empresas podem ser concebidas como um projeto, ou um conjunto deles, e deve ser gerenciado como tal. Uma das principais justificativas para a utilização da abordagem de gerenciamento de projetos para a implantação de estratégias para CRM, além de outras já citadas neste trabalho, está fundamentada na consideração de que as pessoas são movidas por metas e por projetos. Como se considera que, no cenário de implantação de estratégias para CRM, o papel principal é exercido pelas pessoas, o processo em si tende a ser mais organizado se for orientado por metas a serem alcançadas através da execução de um conjunto de projetos. Estes devem ter um início e um fim bem definidos. No entanto, o encadeamento entre eles e a avaliação dos resultados sendo obtidos deve ser uma constante.

No sentido de buscar agilidade nos projetos de implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias empresas, propõe-se a aplicação conjunta tanto de técnicas da chamada “gerência tradicional de projetos” quanto dos conceitos de gerenciamento ágil de projetos. Considera-se que a chave para um gerenciamento de projetos bem sucedido em pequenas empresas esteja relacionada principalmente ao pragmatismo. Além disto, este gerenciamento deve ser apropriado ao tamanho e às necessidades da organização. Levando em conta as características peculiares, tanto do porte destas empresas quanto do tipo de projeto do qual trata este trabalho, avalia-se que é possível a convivência entre os paradigmas tradicional e ágil. Uma abordagem que aproveite as características de ambos os paradigmas é proposta no sentido de planejar e executar os projetos definidos como estratégicos sobre o tema gerenciamento do relacionamento com os clientes.

A visão que este trabalho apresenta do processo de implantação de CRM, principalmente quando aplicado às pequenas e médias empresas, está centrada na decisão de mudar o foco do produto/serviço para o cliente através de um processo que envolve toda a organização e que deve ser auxiliado por um método que auxilie sua implantação. Um método, como caminho para chegar a um fim, deve regular uma série de operações que se devem realizar, apontando erros evitáveis, em vista de um resultado esperado. No caso deste trabalho, é tido como um roteiro para o gerenciamento de projetos, visando sua qualidade, produtividade e adequação aos objetivos definidos. O principal desafio do método a ser proposto é tentar conciliar características mecanicistas e humanistas dentro da gerência de projetos.

Vale aqui ressaltar um ponto considerado importante – a distinção entre método e metodologia. A palavra método tem origem no vocábulo grego *méthodos* e tem vários significados, dentre eles: caminho, programa, processo, técnica, procedimento, forma ou modelo de ação. Métodos, então, formam o “caminho pelo qual se atinge um fim ou objetivo” (FERREIRA, 2002). Metodologia tem também origem no mesmo verbete grego e traduz a idéia de ordenação, seqüência, arte, estudo, técnica, processo. Diz-se dos “procedimentos e regras utilizadas por determinado método” (FERREIRA, 2002). Considerando que este trabalho visa propor tanto um modelo de ação quanto alguns possíveis procedimentos e regras que podem ser utilizadas por este modelo, define-se que o que está sendo proposto são os pressupostos básicos para uma metodologia para a implantação de estratégias para CRM aplicada a pequenas e médias organizações.

## 5.2 Subsídios dos Casos de Estudo

Esta seção apresenta um resumo dos aspectos relativos a este trabalho levantados através dos casos de estudo realizados. Os estudos relativos ao tema CRM foram iniciados em outubro de 2000 e o primeiro objetivo foi definir o tema específico para a tese. Passou-se por uma fase de revisão bibliográfica e, nos três anos seguintes, pela participação em vários trabalhos relacionados à proposição, planejamento e implementação de projetos de implantação de CRM em organizações de grande, médio e pequeno porte. Foram escolhidas três destas experiências como exemplos para descrição do processo, experiências estas apresentadas no Apêndice A deste trabalho. Neste período verificou-se que, apesar da existência de soluções tanto metodológicas quanto de ferramentas de suporte para grandes empresas, para as empresas de pequeno porte, principalmente considerando o cenário nacional, havia uma escassez muito grande de propostas.

Dada a constatação de necessidades de soluções, tanto que avaliassem a aplicabilidade de CRM para este perfil de empresa quanto que propusessem mecanismos de aplicação, o foco do trabalho foi definido. Foram então buscadas organizações de pequeno porte que tivessem interesse na implantação de CRM. Alguns trabalhos iniciais de entrevistas com empresários foram desenvolvidos em várias delas. Os maiores problemas levantados eram relativos a pouca ou nenhuma maturidade e preparação tanto dos dirigentes quanto da empresa para CRM. Os principais entraves encontrados estavam relacionados ao perfil e comportamento dos dirigentes e das pessoas envolvidas nos processos organizacionais e ao desconhecimento ou compreensão errônea dos conceitos sobre CRM. Nas empresas onde estes entraves não existiam, os principais problemas estavam relacionados à falta de métodos de orientação para implantação deste tipo de estratégia e o custo das ferramentas de suporte de mercado.

Foi definido então que os pressupostos para uma metodologia para implantação de estratégias para CRM aplicado a pequenas e médias organizações seria a meta principal. No entanto, a metodologia proposta como resultado deste trabalho de pesquisa teve muitas contribuições advindas também de experiências com grandes empresas. Em todos os casos de estudo os aspectos metodológicos da implantação de estratégias para CRM estavam sempre em discussão e a tônica recorrente era “por onde começar”. Ficou evidente que, principalmente para o caso de empresas de pequeno porte, as etapas a serem vencidas iniciavam sempre pelas pessoas e pelos processos organizacionais. Foram

definidos modelos de implantação para cada caso, com a definição de atividades a serem vencidas, baseadas nas metas definidas pela alta administração. As discussões dos problemas destas empresas eram realizadas em reuniões periódicas e nas atividades de formação com os participantes do processo. Os itens 4.3 do relato relativo ao Caso1 e 2.1 relativo ao Caso 2 ilustram estas atividades.

Das discussões realizadas durante os trabalhos desenvolvidos pôde-se chegar a algumas conclusões. Uma delas é que CRM exige conhecimento amplo sobre a estruturação organizacional, ou seja, conhecimento acerca de todos os processos relativos aos clientes. Nestes trabalhos também foi constatado que a implantação de CRM constituiu-se de um processo de médio ou longo prazo. Assim, as estratégias definidas não poderiam ser implantadas todas de uma só vez, pois se caracterizam por um processo. No entanto, este processo pode ser implantado através da definição de metas intermediárias, cujo cumprimento implica em mais um passo neste processo. Estas metas intermediárias podem ser planejadas, executadas e definidas como um conjunto de projetos, com início, meio e fim definidos. O objetivo final, na verdade, seria que, depois de considerado finalizado e bem sucedido, cada projeto passasse a fazer parte das atividades operacionais da empresa. Esta constatação foi uma das principais fontes de inspiração para a decisão sobre a utilização de gerenciamento de projetos nesta tese.

Um modelo simplificado, baseado no ciclo de vida de projetos, foi imaginado inicialmente. Verificou-se, no entanto, que este modelo não era adequado, uma vez que apresentava uma rigidez não apropriada a este tipo de projeto. Além disto, necessária se fazia uma metodologia completa e adaptada a projetos de implantação de CRM especificamente. Aspectos relacionados a riscos, custos e qualidade também deveriam ser incluídos na metodologia.

Decidido pela abordagem orientada a projetos e suas necessidades, houve a etapa de estudos sobre qual metodologia seria utilizada como base para a gestão destes projetos. A escolha recaiu sobre a metodologia proposta pelo PMI, classificada dentro das metodologias tradicionais ou clássicas. As motivações para tal escolha foram descritas no item 4.2. Durante os estudos sobre a aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos proposto pelo PMI para projetos de implantação de CRM em pequenas e médias empresas, foi constatado que esta metodologia necessitaria tanto de uma avaliação quanto de adaptações. A avaliação foi realizada e os resultados foram também apresentados no capítulo 4. Adaptações foram consideradas necessárias no sentido de tornar a metodologia menos complexa para ser aplicada por grupos de pessoas inexperientes na atividade de

gerência de projetos. Em análise da bibliografia especializada foram encontrados subsídios na abordagem da gerência ágil de projetos. Assim, esta proposta tem seus pilares definidos sobre problemas específicos detectados em trabalhos de campo e uma forte utilização de conceitos, tanto sedimentados quanto muito novos, da bibliografia sobre CRM e gerenciamento de projetos.

### **5.3 Relações entre Projetos e Porte da Organização**

Há um grande número de características que distinguem as grandes das pequenas organizações. Analisando os aspectos relativos aos projetos sendo desenvolvidos, pode-se perceber que estas diferenças são ainda mais acentuadas. Nas grandes empresas pode-se considerar que, em sua maioria, os projetos em desenvolvimento representam um fragmento de suas atividades e investimentos, ou seja, de maneira individual, o sucesso ou o fracasso destes projetos pode causar impacto em uma ou em algumas áreas do negócio. Esta situação é, no entanto, bastante diferente para o caso de pequenas e médias organizações. Em empresas de pequeno porte, o sucesso ou fracasso dos investimentos feitos em novos projetos pode decretar o sucesso ou fracasso de toda a organização.

Em função desta premissa, pode-se perceber os riscos decorrentes da implantação de qualquer projeto inovador dentro de uma pequena empresa. Especificamente sobre projetos de implantação de CRM, o panorama que se apresenta aos dirigentes organizacionais é ainda mais assustador. Primeiro, em função da inevitável ligação de CRM com tecnologia e com os custos advindos desta relação. Segundo, depois de um certo grau de maturidade relativo ao assunto, a constatação de que sua efetiva implantação exige muito mais do que investimentos em tecnologia; exige amadurecimento e, muitas vezes, mudança na postura e nas responsabilidades das pessoas envolvidas no processo de atendimento das necessidades dos clientes. Necessita também de um alto grau de comprometimento, tanto da alta direção da empresa quanto de seus mais simples funcionários, no sentido de colocar o cliente como principal ativo da empresa e tratá-lo como tal. O gerenciamento do relacionamento com os clientes tem seu marco inicial nesta etapa. Para o sucesso de qualquer iniciativa de implantação destas estratégias em pequenas e

médias empresas, o papel principal é, certamente, das pessoas envolvidas, e não da tecnologia.

Como já tratado no capítulo 4, as atividades de uma empresa podem ser divididas em dois grandes grupos: o das atividades contínuas e repetitivas realizadas no dia-a-dia, denominadas comumente de atividades operacionais, e o das atividades que visam colocar em prática novas idéias, sejam elas de novos produtos, serviços ou procedimentos, representados geralmente por seus projetos ou investimentos. No entanto, realizados os projetos com sucesso, o que era projeto deve tornar-se atividade operacional. Esta passagem nem sempre é tão simples e pode exigir muito esforço dentro da organização. Neste sentido, as pequenas empresas apresentam algumas vantagens. Aproveitando seu pequeno porte e as características intrínsecas de projetos para implantação de CRM, é muito provável que grande parte dos empregados tenham tido alguma participação no projeto, seja ela ativa ou passiva.

É comum considerar que os projetos desenvolvidos por empresas de pequeno porte são também projetos pequenos. Uma tendência é que eles envolvam poucas pessoas, recursos invariavelmente bastante limitados e prazos curtos, uma vez que os investimentos logo devem apresentar resultados. No entanto, algumas vezes estes projetos apresentam desafios maiores do que os projetos em grandes organizações. Por serem pequenos é comum, por exemplo, que a etapa de planejamento seja negligenciada. As etapas consideradas essenciais não devem ser realizadas de forma negligente, nem tampouco não realizadas, realizadas de forma parcial ou ainda realizadas somente depois que eram efetivamente necessárias. Por outro lado, se muito tempo for despendido na tarefa de planejamento, os riscos que se apresentam são de outra natureza; no mínimo, os custos do projeto devem aumentar.

Considerando o caso de pequenas empresas e seus projetos, é importante a realização de planejamento, mas ele não deve ser muito longo, nem muito rígido. Num ambiente dinâmico no qual o mundo dos negócios está inserido, um planejamento de projeto longo pode torná-lo obsoleto. Um planejamento rígido, sem flexibilidade, inibiria a criatividade e a possibilidade de inovação no decorrer do processo. Assim, mesmo os projetos desenvolvidos em empresas de pequeno porte devem ser planejados adequadamente, procurando atingir um ponto de equilíbrio entre definição de metas e flexibilidade. Esta atividade realizada de forma inadequada pode resultar em perdas e retrabalho, além da incalculável frustração de seus participantes.

Sintetizando a questão, as atividades relativas ao planejamento de projetos que pendem para os extremos, em ambos os casos citados, podem ter resultados desastrosos para alguns projetos em pequenas empresas e as conseqüências destes equívocos podem afetar não só um projeto, mas toda a empresa.

Considera-se agora a forma clássica de gerenciamento de um projeto. Com uma metodologia tradicional, exemplificada aqui pelo PMI/PMBok, quando um projeto é concebido ele é definido basicamente em termos de seu escopo, dos recursos disponibilizados e do cronograma de desenvolvimento. Estes parâmetros devem nortear a execução de todo o projeto. As necessidades de alterações nestes parâmetros podem ser oriundas tanto de componentes internos quanto externos ao projeto; por exemplo, em conseqüência de dificuldades com o pessoal envolvido ou por alguma decisão gerencial. A alteração de prazo, por exemplo, deve influenciar de alguma forma os custos e o pessoal envolvido, definindo um cenário de interdependência entre estes fatores. Estas alterações devem ser decididas pela equipe de projeto e fica a cargo de seu gerente a solicitação de aprovação das mesmas pelos devidos patrocinadores. Elas podem envolver vários níveis hierárquicos e causar ainda mais atrasos no projeto. Quando se trata de empresas de pequeno porte, normalmente não existem muitos níveis hierárquicos, o que facilita a tomada de decisões e torna o processo mais dinâmico. Cabe assim a avaliação sobre a aplicação de metodologias tradicionais de gerência de projetos para a implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias empresas. Esta avaliação passa primordialmente pela discussão sobre a sua completude e complexidade em confronto com o tipo de problema a ser resolvido.

A implantação de estratégias para CRM através de projetos, sob a ótica tradicional, pode ser a forma mais natural em empresas com maturidade na utilização destas técnicas para outros tipos de projeto. Nas grandes empresas, por exemplo, é natural que as equipes de desenvolvimento de projetos sejam numerosas e interdepartamentais, exigindo assim um alto grau de controle. Para as pequenas empresas, quando pouco ou nada experientes no campo da gerência de projetos, a utilização de alguma metodologia tal como a definida no PMI/PMBok pode ser mais um problema do que uma solução. À sua utilização deve estar relacionada um cenário de estabilidade, onde se aplica uma metodologia definida sob padrões mais rígidos. No entanto, o que se apresenta atualmente para as pequenas empresas é justamente um cenário de grandes incertezas e prazos exíguos de *time-to-market*. Assim, uma forma de gerenciar projetos que seja mais ágil, no sentido de maior flexibilidade e velocidade no processo, torna-se mais conveniente.

Este trabalho considera que a abordagem de projetos gerenciados para a implantação de estratégias para CRM é uma solução bastante promissora. Em função disto, as abordagens tradicionais para a gerência de projetos foram levantadas e particularmente destacada a metodologia proposta pelo PMI. No entanto, para projetos relacionados a CRM, quando aplicado a pequenas e médias empresas, há necessidade de algumas adaptações. Estas adaptações são sugeridas no sentido de ajustar a metodologia tanto às necessidades típicas de projetos de implantação de estratégias para CRM quanto à realidade em que as pequenas e médias empresas se inserem. A proposta apresentada por este trabalho leva em conta a natural escassez de pessoal, recursos e prazos relacionados à praticamente todas as necessidades das empresas, principalmente as de pequeno porte. Neste sentido, propõe-se uma abordagem que se utiliza tanto de pressupostos das metodologias tradicionais quanto aquelas levantadas pela abordagem ágil, levando ainda em conta as características dos projetos de implantação de estratégias para CRM.

## **5.4 As Etapas de Implantação de CRM**

Esta seção busca apresentar as principais etapas da implantação de estratégias para CRM através da definição de uma arquitetura em níveis hierárquicos. A motivação para a definição de uma arquitetura composta por macro-etapas para nortear o processo de implantação de CRM foi obtida através dos casos de estudo realizados. Particularmente, já no desenvolvimento do primeiro caso de estudo (apresentado como Caso 1 no Apêndice A), estas etapas foram avaliadas como necessárias e, nos casos subseqüentes, esta necessidade foi apenas referendada.

A figura 5.1 ilustra uma macro-visão sobre o processo de implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias organizações. As etapas desta arquitetura serão apresentadas por ordem de precedência para o processo, pois cada etapa é vista como suporte para a etapa posterior.

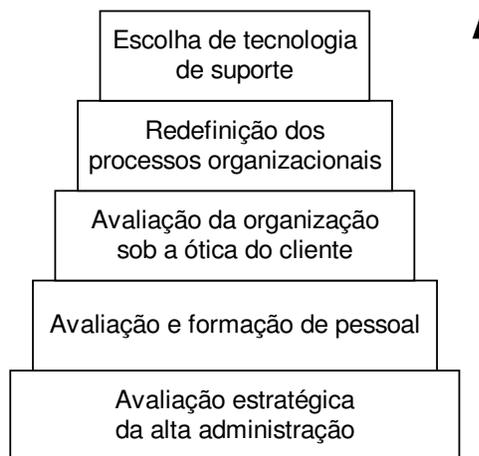


Figura 5.1 – Macro-visão do processo de implantação de CRM em PMEs

As considerações sobre as atividades de cada um dos níveis hierárquicos serão descritas nas seções a seguir, assim como os fatores críticos que podem contribuir tanto para o sucesso quanto para o fracasso destas iniciativas. Na seção 5.5.1 estes fatores serão ainda mais detalhadamente avaliados quando tratado sobre os agentes influenciadores sobre o processo de implantação de CRM. Os relacionamentos entre as etapas desta arquitetura e os processos relacionados à gerência de projetos para implantação de estratégias para CRM serão descritos na seção 5.7.

### 5.4.1 Avaliação Estratégica da Alta Administração

Como já mencionado neste trabalho, apesar de CRM ser um assunto bastante difundido atualmente, poucas iniciativas de implantação estão obtendo o sucesso esperado. As estatísticas internacionais dizem que oito em cada dez tentativas de implantação fracassam. As razões para isso são muitas, mas o fato das iniciativas não serem acompanhadas de um gerenciamento de mudanças adequado é uma das mais significativas. Além, é claro, da clássica e errônea visão de que CRM restringe-se a implantação de tecnologia.

Nos casos de estudo realizados pôde-se constatar que alguns dirigentes avaliaram que, apesar de a implantação do gerenciamento com os clientes ser uma estratégia planejada por eles, a organização ainda não estava preparada para ela. Pôde-se observar, ainda, que o perfil do dirigente máximo da empresa tem influência decisiva sobre o sucesso das iniciativas relativas à CRM. Os casos de sucesso estão invariavelmente relacionados a um perfil inovador e dinâmico.

Esta etapa da arquitetura proposta constitui-se da base de sustentação de todo o processo. Definido pela alta administração pela implantação de CRM como estratégia de negócios, esta etapa consiste das atividades relativas à ampla avaliação quanto ao comprometimento com as implicações sobre a decisão de implantação de uma nova filosofia de negócio, passando a atenção do produto/processo para o cliente. Esta etapa deve também contemplar a avaliação da maturidade organizacional relativa às mudanças e a compreensão dos desafios a serem vencidos. A responsabilidade sobre as atividades definidas para esta etapa é da alta administração da empresa, mas pode ser auxiliada e acompanhada por pessoal especializado.

Para que a implementação de estratégias para CRM seja bem sucedida é fundamental que a visão de valor dos clientes seja percebida, além da alta administração, também por todos os outros envolvidos. Se esta já é uma necessidade para grandes empresas, para as de pequeno porte isto é ainda mais crítico. Considerando que em alguns tipos de pequenos negócios o contato com os clientes pode ser realizado por quase todos os funcionários, isto significa que todos devem acompanhar e entender este processo para que não haja discrepância de comportamentos. A tarefa de conscientização de todos pode ser mais ou menos árdua dependendo do perfil dos envolvidos. Para isso, é importante detectar, nesta etapa, os pontos fortes e fracos da organização para identificar como iniciar o trabalho. Os avanços, a partir desta etapa inicial, devem envolver todos os funcionários de forma que todos compreendam e participem das mudanças.

Alguns exemplos de que pode haver necessidades de mudanças em todos os âmbitos da empresa, estão relacionados a questões culturais. Uma característica marcante de grande parte do empresariado brasileiro é a relativa facilidade na contratação de pessoal e a grande dificuldade de dispensa de funcionários que não tenham o perfil desejado para as funções que deve desempenhar. Este fator é um dos influenciadores no processo pois pessoas devem ter comprometimento e responsabilidade sobre a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes.

Um grande desafio que se apresenta na implantação de projetos inovadores está relacionado às dificuldades das pessoas em mudar sua forma habitual de trabalho. Restrições podem ser impostas por pessoas que sempre realizaram seu trabalho da mesma forma e que não vêem sentido na mudança. Assim, as atividades de formação e conscientização de todos os envolvidos são condição elementar para o sucesso de qualquer projeto de implantação de CRM. Esta etapa será discutida a seguir.

### **5.4.2 Avaliação e Formação de Pessoal**

Sendo considerado que, no caso das pequenas e médias empresas, o papel das pessoas envolvidas é muito mais decisivo para a implantação das estratégias para CRM do que a tecnologia, muita atenção deve ser dada a esta etapa. Pré-requisito para ela é a decisão da adoção de CRM como estratégia empresarial e, vencida esta primeira etapa, o pessoal envolvido deve ser o próximo alvo de atenção.

Este segundo nível hierárquico, definido como avaliação e formação de pessoal, pode envolver atividades que tenham como objetivos a capacitação e o levantamento de dados não-formais sobre clientes, particularmente com o pessoal de linha de frente. Estas devem envolver tanto a compreensão do processo de implantação de CRM, quanto uma etapa preliminar de avaliação das atividades atuais sob a ótica do cliente. Nos casos de estudo desenvolvidos foi constatado que, segundo a visão dos participantes, esta foi a etapa onde foi possível compreender o que efetivamente é CRM e o que sua implantação representa para uma organização. Como resultado desta atividade, por exemplo, foi diagnosticado que algumas alterações nos processos organizacionais – que muitas vezes não dependiam mais do que decisões claras, informações corretas e alguma motivação – poderiam resultar em melhorias substanciais no atendimento das necessidades dos clientes.

Em empresas de pequeno porte a integração entre as áreas de negócio (vendas, atendimento, marketing, etc.) é muito comum, definindo um cenário onde os perfis pessoais são mais facilmente conhecidos pela alta administração. Poucos níveis hierárquicos e a atuação de pessoas em mais de uma área são constantes. Dependendo do resultado da avaliação anterior da maturidade e motivação para um processo inovador, as atividades

relativas à formação de pessoal podem ser mais simples ou mais árduas, mais rápidas ou mais lentas.

Cada empresa, dependendo de suas características, deve ter definido para si a melhor forma de condução deste processo. Durante o processo de formação devem ser incentivadas as primeiras avaliações do pessoal envolvido sobre as regras de negócio atuais sob a ótica dos clientes. Esta atividade primária pode ser muito rica, em vários sentidos. Inicialmente pelo incentivo ao comprometimento com as decisões sobre as novas regras de negócio e, segundo, pela riqueza das informações que as pessoas envolvidas com os clientes podem oferecer.

Estas duas etapas iniciais, apesar de não obrigatoriamente, podem ser auxiliadas por agentes externos à organização. Estes agentes podem auxiliar em vários sentidos mas, o mais significativo seria na elucidação sobre todo o processo de implantação de CRM e, principalmente, na participação como observador externo na avaliação da situação atual da organização.

Note-se que, até esta etapa, nenhuma atividade relacionada à diferenciação de clientes e definição de metas específicas para atuação sobre cada segmento foi realizada. Até este segundo nível as atividades são definidas como estratégicas, ou seja, consistem na exploração de condições para decidir se são favoráveis ou não para o alcance de um objetivo específico.

Estes dois níveis inferiores são de suma importância e consumirão mais tempo e energia quanto mais novo o conceito de valor do cliente for para a organização. A partir dos próximos níveis, as atividades relativas a sua execução já podem ser dirigidas pela abordagem de gerência de projetos proposta por este trabalho.

### **5.4.3 Avaliação da Organização sob a Ótica do Cliente**

Tendo sido definido o relacionamento com os clientes como prioridade pela alta direção da empresa, e tendo sido iniciado o processo avaliação e formação de pessoal sobre este tema, a próxima etapa consiste das atividades de avaliação pormenorizada dos processos organizacionais, e suas inter-relações, sob a ótica dos clientes. A identificação de onde estão atualmente as informações sobre os clientes e suas necessidades é o primeiro

passo. Depois desta etapa que deve vir a preocupação sobre quais informações são importantes e ainda não conhecidas, e como elas podem ser obtidas.

Considera-se neste trabalho que, para as pequenas e médias empresas, o foco primário deve ser os chamados CRM operacional e colaborativo. O CRM operacional compreende todos os processos de negócio, incluindo tanto as aplicações que têm interação direta quanto as que não têm interação direta com os clientes. Os canais de comunicação e os pontos de contato com os clientes são definidos como CRM colaborativo. As estratégias de relacionamento com os clientes devem ser baseadas inicialmente nas manifestações dos clientes obtidas durante os contatos, seja ele durante uma venda, um questionamento ou uma reclamação. As manifestações obtidas através dos canais de comunicação disponíveis dizem muito sobre o que deve ser implantado relativo ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes, ou seja, as ações devem ser dirigidas por quem irá beneficiar-se delas e não por quem vai oferecê-las. Uma consequência da manutenção de relacionamentos com os clientes é a possibilidade de obtenção de novas informações a cada contato realizado com o mesmo.

As informações sendo obtidas sobre cada um dos clientes são importantes para atendê-los cada vez melhor, caminhando no sentido do atendimento individualizado. O processo constante de obtenção de informações relevantes deve ter como consequência a abertura de possibilidade para a aplicação do chamado CRM analítico e, com ele, a obtenção de mais subsídios para a tomada de decisões estratégicas relativas ao negócio. No entanto, considerando que a implantação de CRM analítico é altamente dependente de tecnologia, esta pode ser considerada uma etapa-consequência do processo desenvolvido para a implantação de CRM operacional e colaborativo.

No início dos projetos de implantação de CRM, as informações já disponíveis sobre os clientes devem ser o ponto de partida do trabalho. O levantamento das necessidades dos clientes já manifestadas ao pessoal de linha de frente deve ser o impulsionador das decisões estratégicas de CRM. As pessoas envolvidas nas áreas de atendimento ao cliente e de vendas devem exercer papéis principais para estas atividades. A área de marketing, quando existir formalmente, deve ser um elemento integrador entre estas áreas-chave.

Na definição de estratégias de relacionamento, as empresas de pequeno porte devem atentar que, além dos fatores tangíveis sendo definidos, como por exemplo a proposição de valor, os fatores intangíveis devem também ser considerados. A satisfação do

cliente, por exemplo, não é um parâmetro de fácil medição. As estratégias devem levar em conta muitas variáveis, dentre elas a ponderação entre as tangíveis e as intangíveis.

#### **5.4.4 Redefinição dos Processos Organizacionais**

Este trabalho procura uma abordagem em que o cliente seja visto como a peça mais importante em todo o cenário organizacional. No entanto, deve levar em conta, além das restrições comuns a alguns projetos, aquelas relativas às necessidades de mudanças nos processos dentro da organização. As definições sobre estas necessidades de mudanças devem ser resultado de uma análise detalhada sobre todos os processos organizacionais que envolvem, direta ou indiretamente, os clientes.

As atividades relativas a esta etapa são dependentes de todo o processo realizado até então. O objetivo é a identificação e proposição de melhores caminhos para que os processos organizacionais que dizem respeito aos clientes sejam redefinidos para contemplar o novo foco do negócio. Esta etapa consistirá, então, de uma consolidação de todas as atividades realizadas nos níveis e pode ser composta de vários projetos independentes e/ou dependentes entre si.

#### **5.4.5 Escolha da Tecnologia de Suporte**

Quando for considerada necessária para a organização a aquisição de ferramentas tecnológicas para suporte à implantação de estratégias de relacionamento, esta deve ser cuidadosamente analisada. Esta decisão deve estar baseada em necessidades sentidas durante o processo de implantação das estratégias. Inicialmente devem ser realizados estudos preliminares e um levantamento pormenorizado, através de um projeto, das possibilidades e prioridades. No entanto, estas devem ser adquiridas e implantadas no sentido de automatizar os processos de relacionamento em uso.

Uma prerrogativa às empresas que conseguem chegar a este nível de entendimento é que o investimento em tecnologia irá efetivamente automatizar suas

estratégias de relacionamento e não ditar a forma como os relacionamentos com os clientes serão realizados.

O resultado do estudo dentro da empresa deve ser o guia para a avaliação das ofertas existentes no mercado. O mercado de soluções para CRM está em crescimento e, mais recentemente, a atenção às necessidades das pequenas e médias empresas tem crescido. Acredita-se que em um futuro bastante próximo as soluções *open source* devem ser uma alternativa viável, a custos bastante reduzidos, também para a esfera de soluções CRM. Uma questão-chave é a compreensão de que, para algumas estratégias definidas, há impossibilidades operacionais na implantação de mecanismos de relacionamento que não sejam suportados por tecnologia. Neste sentido, as reais necessidades e a relação custo/benefício são os principais mecanismos de tomada de decisão.

#### **5.4.6 Fatores Críticos de Sucesso e de Risco**

Definidas as macro-etapas de implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias empresas, passa-se a analisar os fatores que podem contribuir para o sucesso ou que se caracterizarem como risco para estas iniciativas. Muitas das questões relativas a este tema foram discutidas no decorrer deste trabalho, mas a que resumiria todos os conceitos apresentados sobre o que é e o que não é CRM poderia ser expressa na seguinte afirmação: a complexidade do processo de implantação de CRM está muito mais relacionada aos aspectos culturais e à necessidade de mudanças nos processos dentro das organizações do que aos aspectos relacionados ao investimento e implantação de ferramentas e tecnologia de suporte. Os fatores críticos relacionados ao processo de implantação de CRM a serem discutidos envolvem muitos elementos e alguns deles foram mencionados anteriormente no sentido de valorar cada uma das etapas propostas.

Considera-se, inicialmente, a importância da atenção e do comprometimento com o processo por parte da alta administração. Apesar de a atividade de implantação de CRM poder ser acompanhada por agentes externos, tal como consultores por exemplo, as decisões devem ser tomadas por quem tem conhecimento profundo sobre a dinâmica da organização. Neste aspecto há que se considerar que, mesmo sendo fundamental para a organização uma avaliação crítica da maturidade organizacional, nem sempre esta apresentará resultados favoráveis aos investimentos a serem feitos no sentido de CRM.

Este pré-requisito, se não cumprido, pode levar ao fracasso das iniciativas. Uma avaliação desfavorável nesta etapa pode indicar para a postergação deste processo até que as condições mínimas sejam alcançadas.

As definições de estratégias e de objetivos realistas são fatores decisivos para o sucesso do processo. Com a gestão do relacionamento com os clientes definida como estratégia empresarial, o caminho para sua execução e a definição de formas precisas e concretas de avaliação de resultados, esforços e investimentos sendo realizados são cruciais para a organização. Neste aspecto, é básico o discernimento de que as iniciativas relativas a sua implantação envolvem custos além dos relacionados à implantação de tecnologia.

Considerando a proposição deste trabalho de guiar o processo de implantação de CRM como um conjunto de projetos, é imperiosa a existência de um gerente de projeto qualificado, comprometido e motivado que conduza o processo de forma integrada, levando em consideração todos os *stakeholders* envolvidos. Neste aspecto há que se considerar que gerenciar projetos que envolvem transformações no comportamento das pessoas e mudanças nos processos em uso não é uma tarefa simples. A escolha de pessoa, ou pessoas, com perfil adequado para esta função é fundamental, considerando que gerenciar expectativas deve ser uma de suas tarefas principais.

A definição do escopo de cada projeto iniciado é um fator a parte a ser considerado. Apesar da definição clara e precisa de escopo de um projeto ser condição básica das metodologias tradicionais de gerência de projetos, os projetos de implantação de CRM devem ter esta etapa um pouco mais flexível. É comum que os projetos de implantação de CRM envolvam mais do que uma área funcional da organização. Conciliar os interesses de várias áreas é uma tarefa árdua e, sob esta restrição, os projetos devem ser definidos de forma que a implantação seja dividida em fases, através de projetos cujos resultados possam ser rapidamente percebidos pelas partes envolvidas. Os projetos iniciais definidos devem funcionar como integradores e demonstrar gradativamente que a implantação de CRM deve trazer benefícios para todos a médio e longo prazo.

Considerando que CRM também tem como base a utilização de dados sobre os clientes, a qualidade dos dados existentes é fundamental. Eles podem ser obtidos de várias fontes, mas no caso de pequenas e médias empresas deve-se considerar a contribuição das pessoas envolvidas diretamente com os clientes sobre os dados intangíveis. Os dados concretos, ou tangíveis, devem ser confiáveis e, se não o forem, isto pode indicar sobre o objetivo dos primeiros projetos a serem definidos.

## 5.5 Projetos de Implantação de Estratégias para CRM

Conforme mencionado na seção anterior, o processo de implantação das estratégias para a implantação de CRM pode ser estruturado em forma de projetos, que devem ser planejados, executados e controlados. A seguir serão discutidos alguns aspectos sobre o ciclo de vida de projetos CRM.

### 5.5.1 Agentes Influenciadores

As relações de influência sobre a decisão pela implantação de CRM podem ser analisadas sob vários aspectos. A figura 5.2 mostra uma visão dos agentes influenciadores externos.

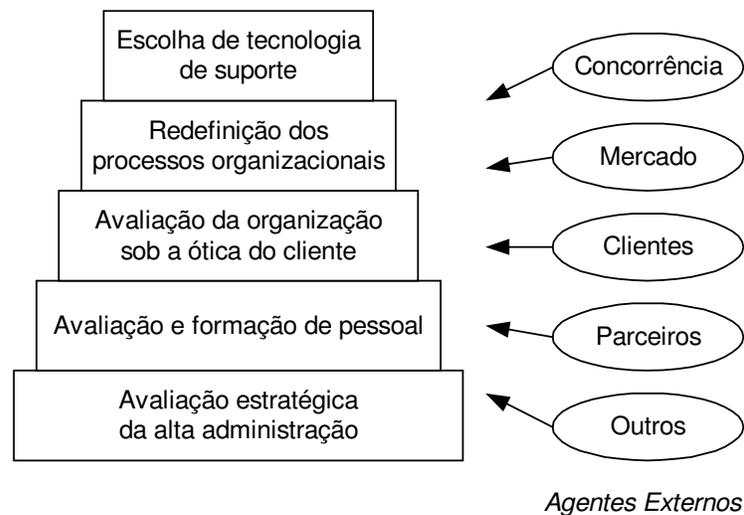


Figura 5.2 – Influenciadores externos sobre a implantação de CRM em PMEs

As influências externas podem incluir um ou mais dos seguintes fatores:

- as exigências cada vez maiores por parte dos clientes;
- os concorrentes, em mercados muito competitivos;
- as fatias de mercado ainda não alcançadas;
- os parceiros de negócios;
- outros fatores, dependentes do tipo de negócio.

Todos estes fatores influenciam, de forma mais ou menos acentuada, tanto o processo de tomada de decisão quanto o processo de implantação de CRM. Eles devem ser cuidadosamente avaliados pois podem ser decisivos para o processo. Neste sentido, o relacionamento com os parceiros de negócios e a sua capacidade de atender a novas e diferentes demandas deve ser tratado com bastante atenção. Nos casos de estudo realizados este foi um dos fatores mais discutidos e pode ser considerado como crítico para o sucesso das estratégias CRM.

No entanto, a decisão sobre sua implantação deve estar pautada mais na avaliação da maturidade da organização do que nas influências externas. Neste sentido, alguns fatores internos devem ser motivos de avaliação para esta tomada de decisão. Entre eles está a avaliação sobre a capacidade de gerenciar relacionamentos duradouros com os clientes e sobre as perspectivas de ganhos significativos em todos os sentidos para a organização. É fundamental o entendimento que o investimento em relacionamentos com os clientes é um processo contínuo de médio ou longo prazo, ou seja, os investimentos feitos hoje devem ser mantidos e este tipo de processo nunca deverá ser considerado inteiramente finalizado.

Em relação aos fatores internos que influenciam o processo de implantação de CRM em pequenas e médias organizações, podem ser destacados:

- os objetivos estratégicos definidos para o negócio;
- o perfil das pessoas que estarão envolvidas direta ou indiretamente no processo;
- os processos organizacionais, relativos a sua flexibilidade ou rigidez;
- a visão do negócio relativa ao papel do cliente na vida da organização;

- a avaliação sobre a adequação dos envolvidos a visão de implantação de novas estratégias sob o enfoque de projetos.

A figura 5.3 a seguir apresenta uma visão destes agentes influenciadores. Além disto, as necessidades decorrentes dos projetos de implantação de CRM precisam ser vistas dentro das organizações de pequeno porte como um dos maiores, senão o maior, influenciador das decisões sobre o negócio. Em ambientes dinâmicos, este tipo de projeto não pode ser uma iniciativa fechada em si, nem os responsáveis pela implantação podem isolar-se das demais atividades da empresa, sejam elas estratégicas ou operacionais.

A troca de informações dentro da organização precisa ser uma constante. Constatou-se que, nas empresas participantes dos casos de estudo, independentemente de seu porte, os problemas de comunicação não eram tão facilmente detectáveis como a carência de tecnologia de suporte, por exemplo. As dificuldades relacionadas a mecanismos que propiciem a circulação ágil de informações foram consideradas um dos principais motivos de entraves dentro das empresas, inclusive sob o aspecto do atendimento aos clientes.

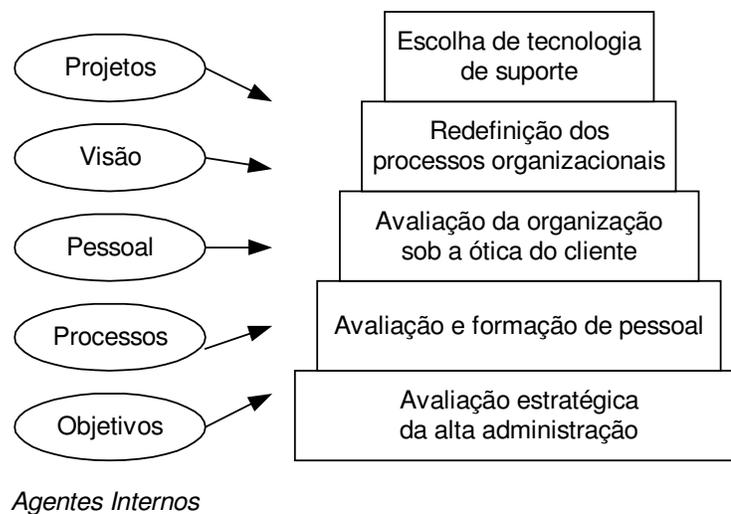


Figura 5.3 – Influenciadores internos sobre a implantação de CRM em PMEs

## 5.5.2 As Diferentes Perspectivas de CRM

### 5.5.2.1 Perspectiva da Empresa

Na prática, sob a perspectiva da pequena empresa, a decisão de implantar estratégias para CRM deve estar centrada basicamente em criar diferenciais competitivos, reter mais clientes e aumentar a lucratividade.

A criação de diferencial competitivo só é efetivada se o processo implantado apresentar eficiência e eficácia; do contrário, pode ser um motivo a mais para a perda de clientes para a concorrência. A retenção de clientes, além dos benefícios já citados em capítulos anteriores, ainda pode ter uma conseqüência indireta, através do poder que as boas indicações de um cliente pode ter sobre os outros que formam sua comunidade. Assim, a identificação de oportunidades de novos negócios com os clientes já existentes e a efetiva manutenção de um relacionamento lucrativo com eles pode resultar em novas oportunidades de negócios, tanto com eles como com as pessoas ou grupos que são influenciados por eles. O aumento da lucratividade então deve ser uma conseqüência do processo.

A melhoria na eficiência e eficácia dos processos organizacionais deve ter como conseqüência o aumento na comodidade do cliente tornando mais difícil para ele decidir pelo rompimento no relacionamento. Na medida que o relacionamento com os clientes se intensifica, a empresa também gasta menos para atendê-lo. O incremento na eficiência e eficácia nos processos que envolvem o relacionamento com os clientes deve ter como conseqüência o decréscimo de custos para a empresa com o tempo, e um balanceamento entre os gastos e os lucros advindos dos processos que colaboram para a retenção dos clientes.

Em outros termos, mais realistas, se a implantação de estratégias para CRM atuar junto aos melhores clientes no sentido de não dar motivos para que eles procurem uma empresa concorrente, a iniciativa já teve alguma validade.

### **5.5.2.2 Perspectiva dos Clientes**

Cada organização tem definido o perfil dos clientes com os quais faz negócios. Para o caso de pequenas e médias empresas, geralmente estes clientes são mais próximos e bem conhecidos. As empresas costumam atendê-los diretamente, pessoalmente ou via telefone. Esta característica lhe confere a possibilidade de tirar lições das experiências obtidas através destes contatos e agilmente aplicá-las no sentido de aperfeiçoar seus processos.

Nos casos de estudo realizados, a definição do que é classificado para cada tipo de negócio como necessidade dos clientes foi bastante discutida. Uma conclusão quase unânime destas discussões é que, segundo a visão dos envolvidos, o cliente invariavelmente não deseja muito: preço justo, atendimento cordial e um conjunto de serviços que atenda suas necessidades no caso de dúvidas ou reclamações sobre produtos ou serviços. No entanto, mesmo estas necessidades básicas não são supridas pelas empresas de forma satisfatória. Os problemas relativos a estas questões são os grandes motivadores da perda de clientes, e não a concorrência, como já mencionado anteriormente neste trabalho.

### **5.5.2.3 Perspectiva de Sistemas**

Sob o ponto de vista de implantação de ferramentas de suporte a CRM, a situação de algumas empresas pode oferecer vantagens sobre outras. Se ela utiliza alguma ferramenta para suporte gerencial e/ou operacional, tais como sistemas de apoio a decisão, sistemas de automação de vendas e de marketing, sistemas de faturamento, etc., é comum que estes sistemas não tenham nenhuma ou pouca integração. Na medida em que haja alguma interface entre eles ou que eles compartilhem as mesmas bases de dados, maior deve ser a possibilidade de integração com novas ferramentas. No entanto, esta é uma visão bastante simplificada do cenário que cada empresa pode apresentar. A decisão sobre a aquisição de novos sistemas deve levar em conta o impacto que sua implantação causará nos demais sistemas em uso.

### 5.5.3 Ciclo de Relacionamento com os Clientes

Na aplicação de estratégias para CRM sabe-se que o foco principal é o conjunto dos melhores clientes, ou seja, aqueles que já têm algum tipo de relacionamento com a organização e que esta considera útil a sua manutenção. No relacionamento da empresa com os clientes, podem acontecer os mais diversos tipos de contato através dos canais disponibilizados pela organização. Em sua maioria, os contatos de um cliente com uma empresa ou desta com um cliente está relacionados a uma transação e podem ser anteriores ou posteriores à ela. Assim, o que pode ser chamado de ciclo de relacionamento com os clientes está fundamentado em três etapas básicas:

- pré-venda, que inclui todas as atividades anteriores a uma transação de venda de algum produto ou serviço, principalmente as atividades desenvolvidas pela área de marketing;
- venda, que inclui o processo de venda propriamente dita e os mecanismos relacionados à entrega dos produtos/serviços;
- pós-venda, que inclui todas as atividades posteriores a uma transação, onde o cliente pode ser ativo ou passivo.

Em empresas que efetivamente gerenciam relacionamentos com seus clientes estas etapas devem constituir um ciclo. Este ciclo é que define um relacionamento lucrativo tanto para a empresa quanto para o cliente. A figura 5.4 a seguir ilustra este ciclo.



Figura 5.4 – Ciclo de relacionamento com os clientes

Há que se considerar que cada uma das etapas do ciclo de relacionamento com os clientes pode envolver processos de mais de uma área funcional do negócio. Por exemplo, a etapa de venda inclui processos da área de vendas, de cobrança e de expedição de produtos ou realização de serviços. Por outro lado, em cenários onde relacionamentos

com clientes são mantidos, as etapas de pós-venda e pré-venda podem, por vezes, ser integradas, no sentido de que a empresa pode utilizar-se dos contatos pós-venda para a avaliação sobre novos produtos ou serviços que poderiam ser de interesse do cliente. Neste caso também a sintonia entre as pessoas e os processos de ambas as etapas deste ciclo deve ser perfeita.

Ainda com relação ao ciclo de relacionamento com os clientes, devem ser consideradas as avaliações sobre a atuação dos parceiros de negócios, uma vez que, em alguns casos, as falhas de atendimento às necessidades dos clientes estão intimamente relacionadas com falhas dos parceiros. Assim, o relacionamento com os clientes pode também ser dependente de agentes externos à organização, que devem ser também considerados e tratados.

### **5.5.3.1 Visão Única: Cliente e Empresa**

Se uma empresa efetivamente souber sobre os anseios de seus clientes, a solução pode passar pela execução de atividades simples. Mas, se a empresa não possuir mecanismos formais de identificação destas necessidades, o pessoal de linha de frente, que atende diretamente o cliente, deve ser a principal fonte destas informações. Neste sentido duas avaliações devem ser feitas. A primeira diz respeito ao valor que a empresa atribui às informações do pessoal de linha de frente: telefonistas, vendedores, atendentes, secretarias, instaladores, etc. A segunda, e mais importante, se a empresa não considera que esta seja uma fonte confiável de informações, isto pode significar que ela não está contratando seus funcionários sob o enfoque de CRM.

Para CRM é importante o conceito de visão única. Este está relacionado à necessidade de que a empresa veja seu cliente de forma única, ou seja, individual, assim como o cliente deve ter uma visão única da empresa. O cliente, ao realizar qualquer tipo de contato, deve ser atendido de forma independente de quem o atendeu em um contato anterior, valorizando assim o relacionamento. Ele deve ser sempre adequadamente atendido, com o menor número de intermediários possível. No caso de pequenas empresas, onde praticamente todos podem atender a um cliente, esta tarefa é importante e não tão difícil de ser implantada, mesmo sem tecnologia. A etapa de formação de pessoal pode contribuir para que as pessoas compreendam a necessidade e os benefícios desta maneira

de agir e pensar. Além disto, a inserção de pessoas com perfil correto para este tipo de atividade é fundamental.

### **5.5.4 Perfis de Projetos**

As grandes organizações invariavelmente iniciam o processo de implantação de CRM através de contatos com fabricantes de ferramentas que oferecem soluções completas, incluindo revisão nos processos organizacionais, formação de pessoal e integração com os sistemas legados. Mesmo considerando que os resultados destas iniciativas não têm sido muito animadores, como este processo envolve muitas variáveis, este pode ser o caminho mais viável.

No caso de pequenas e médias empresas, a decisão pela implantação de estratégias de relacionamento com os clientes, não significa que obrigatoriamente uma ferramenta CRM deverá ser adquirida, mesmo a médio ou longo prazo. As metas inicialmente definidas, no contexto do relacionamento com os clientes, podem ser muito modestas. Elas podem incluir atividades que não impliquem em dependência de tecnologia. E as primeiras necessidades de tecnologia podem recair sobre, por exemplo, softwares para o gerenciamento de contatos ou de automação de força de vendas.

Considerando então, como já definido, que CRM é um processo constante dentro de uma organização, propõe-se aqui que sua implantação seja composta por um conjunto de projetos, seqüenciais ou paralelos. Inicialmente estes projetos devem ser definidos com metas alcançáveis em curto prazo, com escopo flexível e com a participação constante de todos os que serão afetados pelos seus resultados. As etapas iniciais definidas desta forma devem concorrer para dois principais ganhos: a obtenção de resultados já no início do processo e a adequação das pessoas à forma de implantação de objetivos através de projetos.

O planejamento dos projetos e a definição da seqüência devem buscar seguir alguns regras básicas. A atuação deve iniciar nas áreas em que os problemas são mais visíveis, tanto sob a ótica interna quanto externa, manifestada durante as atividades de avaliação e formação de pessoal. Outras regras a serem buscadas incluem:

- o cuidado com a definição dos primeiros projetos de forma que eles envolvam somente uma área funcional por vez e, em seguida, projetos que envolvam poucas áreas simultaneamente;
- a atenção inicial às atividades de vendas, uma vez que a estabilidade nesta área contribui em muito para a estabilidade das demais áreas;
- as primeiras iniciativas em relação a projetos que envolvam mais de uma área funcional devem incluir as áreas de marketing e de vendas;
- depois que as áreas de vendas e de marketing estiverem integradas os projetos devem focar-se na área de pós-venda;
- na medida em que os projetos começarem a incluir mais áreas funcionais dentro da organização, o que é inevitável, os riscos do projeto serão maiores, o que exige um papel decisivo na gerência de riscos dos projetos.

Se uma organização se definir como dependente de seus parceiros de negócios e não mantiver relacionamentos de reciprocidade com estes, conseqüentemente o atendimento das necessidades dos seus clientes e o relacionamento com eles será afetado por esta dependência. Nestes casos a avaliação realizada na primeira etapa de implantação de CRM deve prever mecanismos de solução deste problema.

Deve-se considerar que, para a obtenção de resultados animadores já no início do processo, o requisito básico é a definição de objetivos alcançáveis com um escopo realista e flexível nos projetos iniciais.

### **5.5.5 Ciclo de Vida de Projetos**

O conjunto de fases de um projeto é conhecido como ciclo de vida do projeto. O ciclo de vida do projeto serve para definir seu início e seu fim e ainda para ligar o projeto aos processos operacionais da organização (PMI, 2000). A figura 5.5 apresenta uma adaptação do modelo de Muench, apresentado no PMBoK (PMI, 2000, p. 16) para a gerência tradicional de projetos. As atividades relacionadas à concepção de um produto, serviço ou

processo, através de um projeto, podem ser divididas em quatro macro-etapas cíclicas, quais sejam (PMI, 2000):

- Identificação, que consiste da etapa de conceituação do projeto e inclui as atividades de proposição do projeto e o estudo sobre sua viabilidade;
- Projeto, que consiste da atividade de planejamento formal do projeto, com a definição de fatores como tempo, custo e escopo;
- Construção, também denominada de implementação ou execução do projeto, que consiste das atividades referentes a execução do que foi planejado;
- Avaliação, que pode dar início a uma nova fase de identificação, planejamento e execução do projeto ou considerá-lo encerrado.

O ciclo de vida de um projeto geralmente define os trabalhos técnicos e as pessoas envolvidas de cada uma de suas fases. Estas definições podem ser genéricas ou detalhadas. Quando genéricas, apresentam apenas o conjunto de atividades gerais, seguindo uma ordem lógica de execução, tal como foi mostrado na figura 5.5 para o caso de projetos de implantação de CRM em pequenas e médias empresas. No entanto, se as definições apresentarem um alto grau de detalhamento, são chamadas de metodologia de gerência de projeto.

O ciclo de vida de um projeto compreende desde a identificação de sua necessidade, através da identificação dos requisitos do negócio, até a sua colocação em operação, ou seja, quando o que foi planejado e executado torna-se efetivamente um produto, serviço ou processo que possa ser entregue a quem o solicitou, contratou ou financiou.

O que pode ser avaliado, relativo ao modelo apresentado pelo PMBoK, é que nenhuma menção é feita a adaptações quando os projetos têm características mais dinâmicas. Nos casos em que o ambiente de desenvolvimento do projeto é dinâmico, a possibilidade de flexibilidade deve ser uma constante no modelo a ser utilizado para o ciclo de vida. Apesar de os processos ainda continuarem a ser os mesmos – identificar, projetar, construir e avaliar –, a definição de metas alcançáveis em períodos de tempo mais curtos e com alguma possibilidade de adequação no percurso não está presente neste modelo.

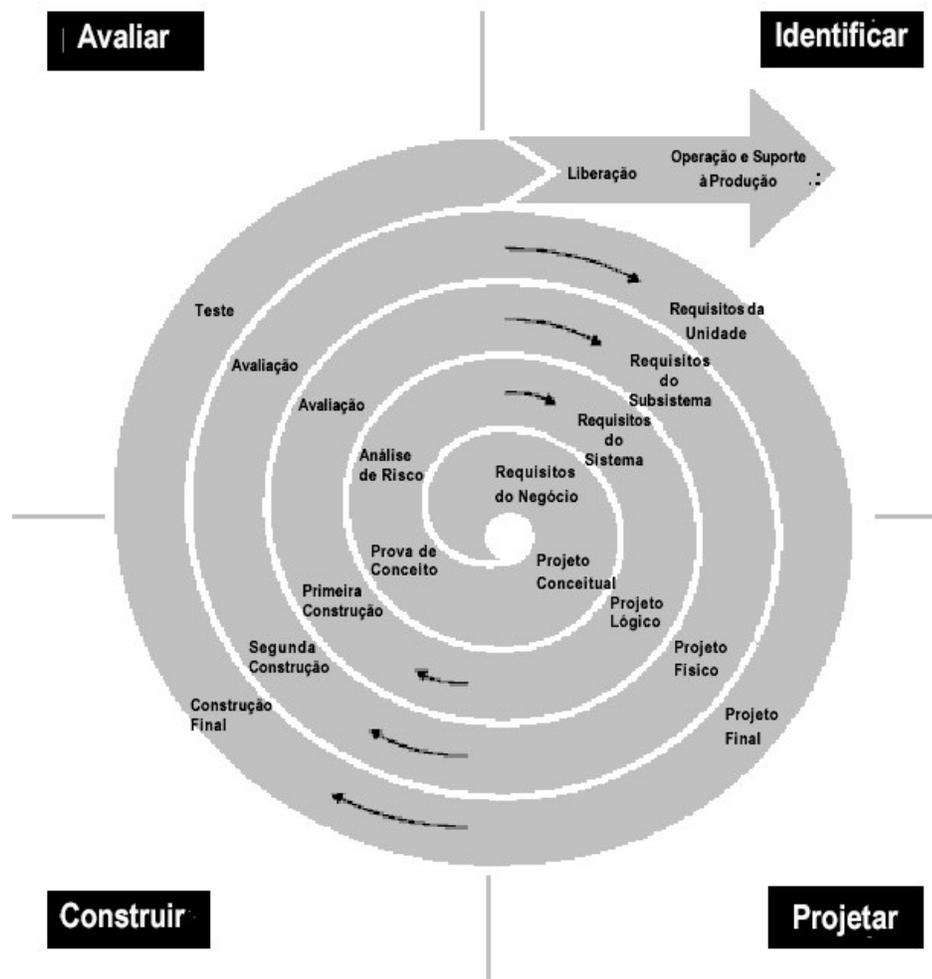


Figura 5.5 – Ciclo de vida de projetos, adaptado de Muench  
 Fonte: (PMI, 2000, p. 16)

A seção a seguir apresenta os pressupostos básicos de uma metodologia para a implantação de estratégias de relacionamento com os clientes aplicada ao caso de pequenas e médias empresas. Esta proposta está baseada em dois pilares: as características dos projetos de implantação de estratégias para CRM e a gerência de projetos, esta última envolvendo tanto aspectos da abordagem tradicional quanto da abordagem ágil.

## 5.6 Pressupostos da Metodologia

A metodologia proposta busca conferir às diretrizes estruturadas e rígidas das metodologias tradicionais, a inserção de elementos que caracterizam alguns tipos de projetos, tais como a rápida adaptação em caso de necessidade de mudanças. Além disto busca a capacidade de planejar e implantar projetos em prazos mais curtos, antes que se tornem obsoletos. Esta forma de gestão de projetos prioriza as pessoas. Isto envolve tanto aquelas que se beneficiarão do produto final destes projetos quanto as que efetivamente trabalharão para que ele se concretize. No caso de projetos de implantação de CRM, estas comunidades são compostas pelos próprios clientes da organização e pelos funcionários da organização que os tiver implantando.

Os pressupostos para a metodologia têm como foco principal os seguintes preceitos:

- o envolvimento dos clientes efetivos do projeto, as pessoas que atendem diretamente os clientes da organização e os próprios clientes, é fundamental para a definição do curso e das eventuais correções de rota no desenvolvimento do projeto;
- a definição dos projetos deve ser incremental e uma característica deve ser a apresentação rápida de benefícios para a empresa e para os seus clientes;
- a forma mais viável de tornar os projetos adaptáveis a mudanças é através da priorização de necessidades, do controle flexível de escopo e da definição de incrementos curtos de desenvolvimento;
- a visão de que estes projetos são desenvolvidos como uma solução para o negócio e não uma solução de tecnologia;
- as revisões e testes do produto, serviço ou processo sendo desenvolvido pelo projeto devem ser contínuas;
- o uso de técnicas de colaboração e facilitação, e de processos que assegurem velocidade e incremento nas comunicações internas, durante o desenvolvimento dos projetos;

- o direcionamento da tomada de decisão sobre as características e funcionalidades do projeto para os usuários e as pessoas diretamente envolvidas com o desenvolvimento e futuros resultados do projeto.

Nesta etapa são realizadas considerações sobre a aplicação de premissas dos paradigmas tradicional e ágil para o caso de projetos de implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias empresas. A proposta apresentada tem sua aplicabilidade definida para um conjunto limitado de projetos. Foram consideradas para a sua proposição as características de projetos de implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias empresas e a possibilidade de condução do processo sob a ótica de projetos. A condução do processo através de projetos está baseada bibliografia sobre o assunto e na vivência obtida através dos casos de estudo, que compactuam em sugerir que uma abordagem dividida em fases, como um processo evolutivo, que tem se mostrado mais adequada para a implantação de CRM nas organizações.

As bases para a gerência destes projetos são sustentadas em dois paradigmas: o tradicional e o ágil. A decisão sobre o uso conjunto destes dois paradigmas foi consequência de dois fatores distintos. O primeiro deles é relativo a possíveis limitações à condução do processo através de uma metodologia que poderia apresentar-se como complexa, se baseada inteiramente no modelo escolhido dentro do paradigma tradicional. O segundo está pautado nas características dos projetos de implantação de CRM que apresenta particularidades do perfil de projetos a serem tratados pelas metodologias ágeis. Algumas das mais relevantes são a necessidade de inovação com baixo custo e a liderança colaborativa, além dos princípios de valor dirigidos pelo cliente. Estes projetos necessitam ser gerenciados de forma alternativa já que o sucesso deverá ser medido também por fatores intangíveis, além das medidas tradicionais de sucesso de um projeto. Um exemplo de fator intangível, nem sempre considerado como ativo de uma empresa, é a intensidade e magnitude dos relacionamentos que ela mantém com os seus clientes. Em última análise a avaliação da satisfação dos clientes, em função dos resultados sendo alcançados pelos projetos neste sentido, deve equivaler à avaliação da capacidade da empresa e da marca em proporcionar os benefícios buscados por eles.

Uma consideração deve ser feita sobre as etapas de aplicação da metodologia proposta. A primeira delas é concernente à gestão estratégica, passando pelas etapas de planejamento e definição de objetivos estratégicos para o negócio. Esta é a etapa das idéias e planos para o negócio. Nesta etapa é onde a opção pela priorização de estratégias para

CRM deve ser realizada. A segunda etapa deve transformar estas idéias em resultados e o mecanismo proposto é através de projetos e seu gerenciamento.

O objetivo desta proposta é apresentar pressupostos considerados básicos e relevantes para o gerenciamento de projetos para implantação de CRM em pequenas e médias empresas. Considerando que o documento PMBoK, por exemplo, é tido como um documento vivo, ou seja, sujeito a constantes aperfeiçoamentos e correções, e que não existem publicações sobre algum corpo de conhecimento relacionado à gerência ágil de projetos, acredita-se que esta proposta, mesmo considerando suas limitações, é uma contribuição tanto para a disciplina CRM quanto à área de interesse de aplicação conjunta de preceitos das abordagens tradicional e ágil para a gerência de projetos. Aperfeiçoamentos e emendas devem compor novos trabalhos a serem propostos neste sentido.

### **5.6.1 Os Grupos de Processos de Desenvolvimento**

A gerência de projetos, conforme já mencionado, pode ser definida como um conjunto de processos integrados. Os processos da gerência de projetos, segundo o PMBoK são divididos em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, controle e fechamento. Estes foram tratados no capítulo 4 e a figura 5.6 apresenta esta visão.

Por outro lado, nas metodologias ágeis, os grupos de processos, denominados também de práticas são, da mesma forma que as tradicionais, divididas em cinco grupos: previsão, investigação, exploração, adaptação e fechamento. Estes foram tratados no capítulo 4 e a figura 5.7 apresenta esta visão.

Em uma análise comparativa entre estas duas abordagens, percebe-se que, apesar de apresentarem diferenças significativas referentes a sua consecução, a visão dos processos que compõem a gerência de um projeto não se modifica substancialmente. Além da nomenclatura distinta, o conjunto de setas em cada um dos gráficos também apresenta diferenças significativas. A principal delas não está relacionada, no entanto, a ausência de uma seta – no sentido Adaptação-Exploração na figura 5.7 – e sim relacionada ao que elas representam nos modelos. No caso da proposta do PMBoK as setas representam a troca de documentos e de itens documentáveis. Já na proposta ágil, apesar de as setas poderem indicar fluxo de documentos, estas não se restringem a estes. Como princípio das

metodologias ágeis, deve haver um balanceamento entre as informações explícitas e tácitas, privilegiando a comunicação interpessoal e diminuindo a documentação. Esta diminuição, no entanto, significa que deve ser documentado apenas o que efetivamente é considerado importante para o andamento do projeto e para a garantia de seu sucesso, ou seja, informações úteis. Mais adiante, no item 5.7, há mais discussões sobre o tema documentação.

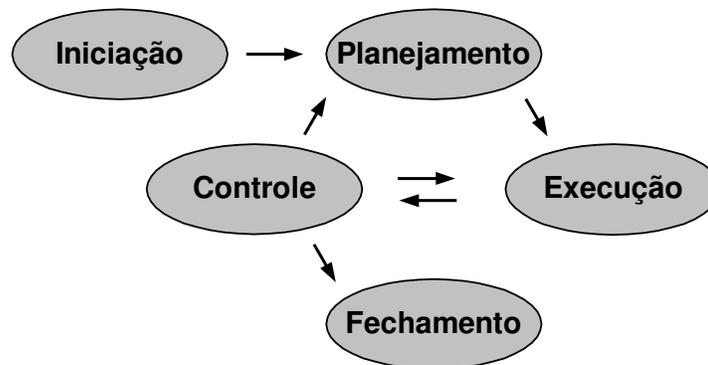


Figura 5.6 – Os grupos de processos do PMBoK  
Fonte: (PMI, 2000)

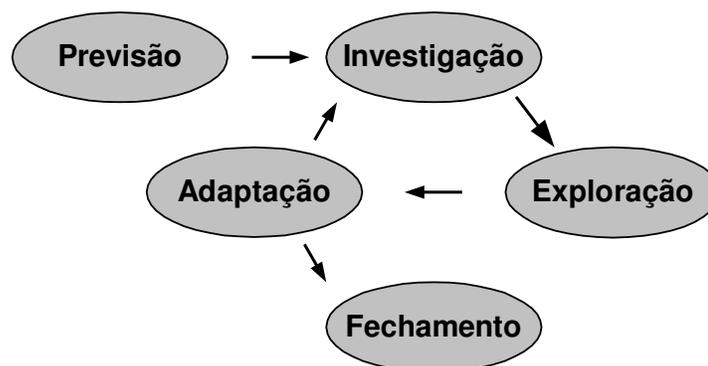


Figura 5.7 – Os grupos de processos segundo as metodologias ágeis

Cada uma das etapas definidas na figura 5.6 é colocada em prática através de um conjunto de atividades de gerência de projetos relacionadas a escopo, tempo, custo, qualidade, riscos, recursos humanos, comunicação, integração e aquisições. Independentemente do paradigma empregado, estas atividades devem ser realizadas com

maior ou menor nível de detalhamento e foco de atenção. Assim, o que distingue uma abordagem da outra é a concentração de esforços. Nas metodologias tradicionais, particularmente analisando o PMBoK, a concentração está localizada na etapa de planejamento do projeto. No paradigma tradicional o planejamento deve determinar o que poderá ou deverá acontecer durante a execução do projeto, caracterizando um processo onde a flexibilidade é tratada mas não facilitada. Esta análise pode ser comprovada pelo que foi apresentado no capítulo 4.

As práticas relacionadas ao gerenciamento ágil de projetos dão ênfase às etapas de execução e de controle de um projeto, descritas inclusive por outras denominações: exploração e adaptação. A proposta aqui apresentada define alguns termos diferenciados para estas etapas no sentido de expressar a razão de tal etapa. A figura 5.8 apresenta a proposta deste trabalho para as etapas de um projeto de implantação de CRM, com suas denominações.

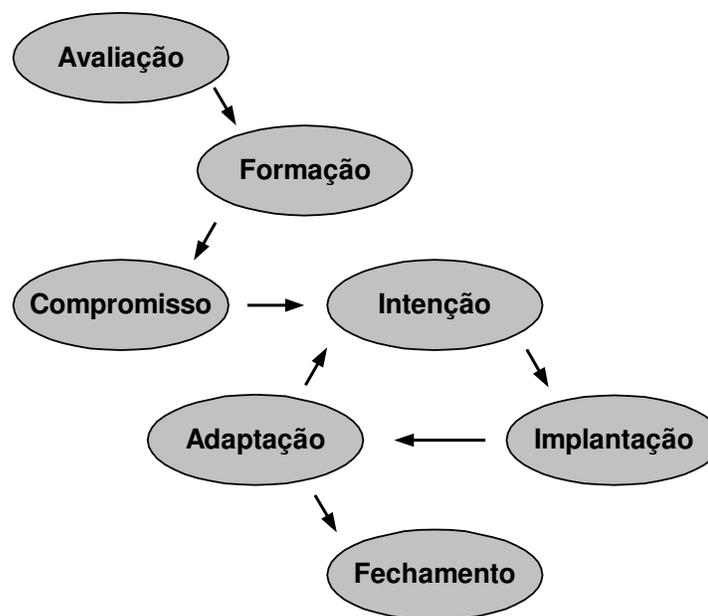


Figura 5.8 – Os grupos de processos para implantação de projetos para CRM

Há que se considerar que um programa completo de implantação de estratégias para CRM deve ser composto por um conjunto de projetos que podem ocorrer em paralelo ou de forma seqüencial. A figura 5.9 apresenta uma visão de projetos subseqüentes ou paralelos, apresentando duas característica fundamentais para os projetos de implantação de estratégias para CRM: a contribuição que os projetos já finalizados podem oferecer aos

novos projetos sendo iniciados e a possibilidade de que os resultados sendo obtidos em um projeto que está sendo desenvolvido em paralelo com outros possa influenciar os demais.

A seguir serão apresentadas algumas discussões sobre a visão deste trabalho sobre cada uma destas etapas da metodologia proposta e seus objetivos.

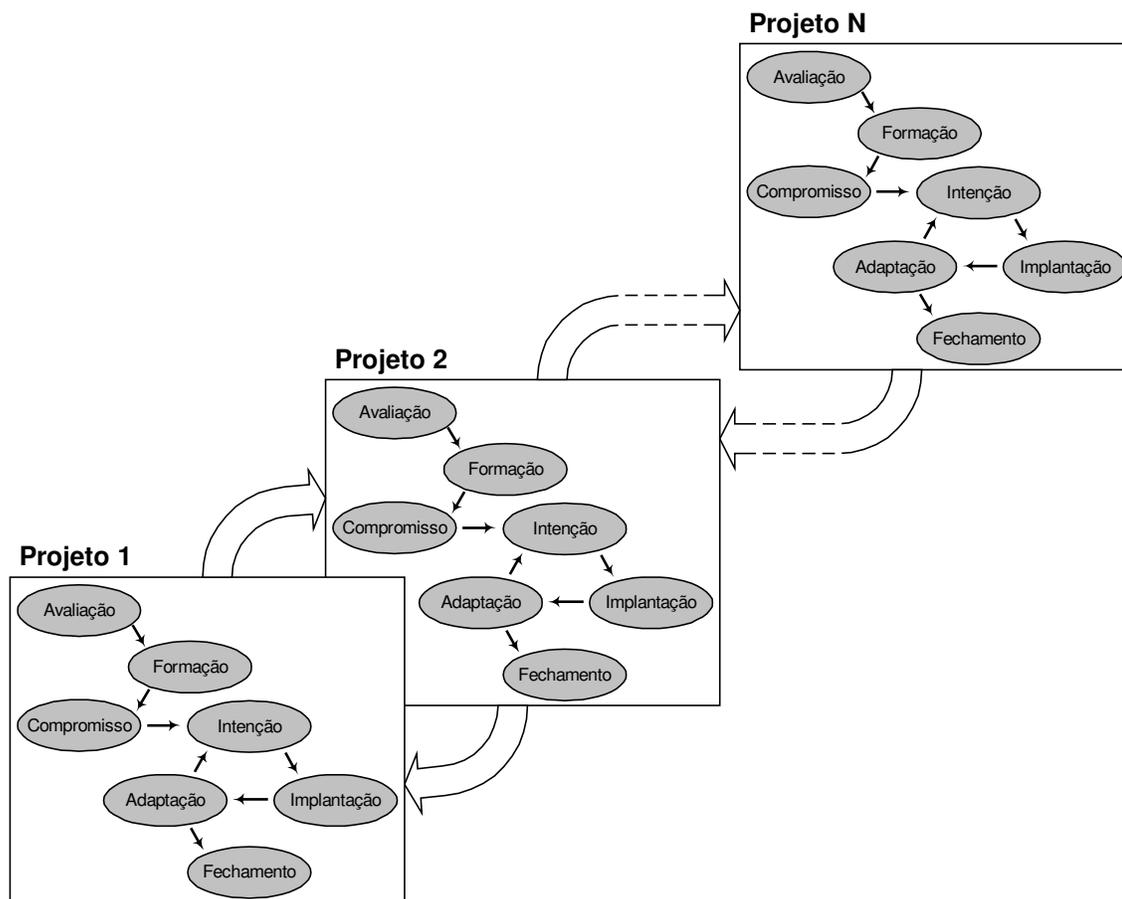


Figura 5.9 – Sequencialidade e realimentação na metodologia proposta

## 5.7 As Fases da Metodologia

Os projetos de implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias empresas têm algumas características que os diferenciam dos mesmos projetos em grandes empresas. Conforme o que foi argumentado neste trabalho, as pessoas e seu papel neste processo são os grandes diferenciadores. As pessoas, e não as organizações, é que realizam e determinam o sucesso dos projetos de implantação de CRM. Este tipo de projeto pode ser classificado dentro do domínio dos projetos exploratórios, ou seja, onde possibilidades são testadas no sentido de obter a melhor solução. Eles diferenciam-se dos projetos definidos por um planejamento fechado, onde o fim já é conhecido antes de sua execução. Os projetos exploratórios são caracterizados por um risco maior, no entanto, sua aplicabilidade está direcionada a ambientes onde as mudanças são vistas como um aperfeiçoamento e não como uma falha de planejamento. Eles necessitam ser gerenciados de forma diferente e o sucesso também deve ser medido de forma diferente. Contudo, considera-se que alguns dos projetos de implantação de estratégias para CRM podem ter sua execução realizada exatamente como planejado. Mas a visão agregada pela abordagem ágil faz com que, se alterações forem necessárias, que elas sejam feitas de forma natural, sem serem consideradas um retrocesso ou uma falha.

Os pressupostos para uma metodologia aplicada a projetos de implantação de CRM proposto neste trabalho propõem a inclusão de duas fases àquelas sugeridas nas abordagens tradicional e ágil, conforme mostrado na figura 5.8. Estas fases devem ser anteriores e se caracterizarem como pré-requisito para que as demais tenham chances de sucesso. Ao que propõem as metodologias tradicional e ágil, e comparando com o que foi apresentado na figuras 5.8, pode-se perceber que as denominações de algumas das fases equivalentes àquelas foram intencionalmente alteradas. Os motivos para estas novas denominações serão tratados quando da sua apresentação.

A análise da necessidade e vigência das duas fases iniciais desta proposta também será realizada quando cada uma delas for apresentada. No entanto, cabe a ligação destas com os projetos desenvolvidos como casos de estudo. No caso denominado Caso2 do Apêndice A propôs-se a realização de uma etapa anterior às iniciativas de implantação de estratégias para CRM. Esta fase foi denominada de “fase 0”. Esta fase foi, neste trabalho, subdividida em dois grupos de atividades. Estas são consideradas fundamentais para os projetos de implantação de CRM e não estão contempladas nos conjuntos de

processos propostos no gerenciamento de projetos tradicional ou ágil por ser considerada uma necessidade particular de projetos de implantação de CRM.

Uma característica da abordagem tradicional de gerenciamento de projeto é que elas são fortemente orientadas à documentação. Na abordagem ágil a documentação é vista como um meio de registrar somente as informações úteis. Para o caso específico de projetos para CRM, dois tipos de informação podem ser considerados cruciais. O primeiro está relacionado às informações dos clientes, envolvendo o seu histórico de transações e de relacionamento com a empresa. O segundo está relacionado ao histórico do próprio projeto sendo desenvolvido. Isto inclui, além da documentação sobre o andamento de cada fase, com seus resultados, facilitadores e entraves, toda a documentação relevante ao processo em si. Mesmo as informações tácitas devem, de alguma forma, ser preservadas, mantendo a comunicação interpessoal como ponto forte destes projetos.

O conhecimento sendo adquirido e armazenado sobre o que é importante saber sobre os clientes e a história de cada projeto será fonte de referência e realimentação para os futuros projetos e também podem ser utilizados para a determinação das próximas metas, caracterizando um processo contínuo e realimentado. Há também que se considerar que o histórico do projeto, como documentação, deve estar acompanhado de informações referentes a critérios de qualidade, custos e prazos, com o objetivo de traçar um perfil entre as intenções iniciais do projeto e o que efetivamente foi concretizado. Desta forma, os aspectos referentes à documentação serão tratados como comunicação do processo, pois esta é a sua função.

Este capítulo apresenta uma proposta para os processos referentes a cada uma das fases da gerência de projetos segundo o que foi definido na figura 5.8. Em cada uma destas fases são descritos seus objetivos, levando em consideração os conceitos tanto da abordagem tradicional quanto da abordagem ágil para a gerência de projetos. São também descritas as etapas que compõem cada uma destas fases, com a descrição do que pode ser considerado dado de entrada para a sua realização, quais as ferramentas e técnicas que podem auxiliar este processo e quais os resultados esperados de cada etapa.

## 5.7.1 Avaliação

A fase de avaliação compreende as atividades relativas à avaliação sobre a maturidade da empresa e de seus funcionários relativa às necessidades de mudanças advindas da implantação de CRM. A figura 5.10 apresenta o posicionamento desta fase no conjunto de fases da metodologia sendo proposta. Na seção 5.4.1 já foram discutidos alguns aspectos relativos a esta fase. Ela está relacionada ao primeiro e terceiro níveis hierárquicos inferiores da arquitetura definida na figura 5.1. Os agentes envolvidos nesta fase são as pessoas da administração da empresa, podendo incluir também aquelas consideradas por estes como chave no processo de implantação de estratégias de relacionamento com os clientes, além de consultores em estratégias para CRM.

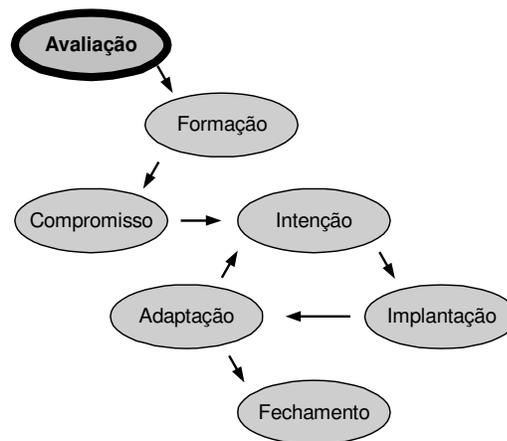


Figura 5.10 – A fase de Avaliação na metodologia proposta

Conforme mencionado anteriormente, a contratação de consultoria especializada deve ser um fator a ser considerado em função da importância de uma visão externa sobre o processo. No entanto, o cuidado sobre o tipo de trabalho a ser desenvolvido por esta consultoria deve ser constante. Esta fase é de avaliação da maturidade do negócio e de seus colaboradores. Os consultores devem funcionar como moderadores e indicadores de pontos a serem discutidos e avaliados, e não como influenciadores. O mais importante a considerar então é que, sobre o resultado desta fase, deverá ser decidido sobre iniciar ou não o processo de implantação de estratégias para CRM.

Nesta fase devem ser avaliados os seguintes aspectos gerais relacionados à implantação de CRM:

- os agentes motivadores na decisão estratégica de priorizar os relacionamentos com os clientes;
- a compreensão sobre o processo de implantação de uma nova filosofia de negócio;
- a avaliação da maturidade organizacional para a adaptação a mudanças, assim como a dos seus parceiros de negócios;
- a compreensão dos desafios a serem vencidos relativos às pessoas, mudanças nos processos, necessidade de formação, custos associados, relacionamentos com os parceiros, entre outros.

Outros fatores mais específicos a serem considerados nesta fase de avaliação são:

- metas a serem alcançadas com a implantação deste processo;
- contribuições da implantação de CRM para a competitividade;
- de que maneira a empresa quer se relacionar com seus clientes e fornecedores;
- situação de venda, atendimento e pós-venda;
- restrições e limitações ao processo;
- recursos necessários: recursos tecnológicos, recursos humanos, capacidades administrativas, fornecedores, fontes de financiamento;
- cronograma: quais os prazos máximos para obtenção das metas definidas;
- métricas de desempenho: o que medir quando a implantação estiver sendo avaliada;
- critérios de avaliação: quais os valores das métricas serão considerados satisfatórios.

Nesta fase pode também ser realizada a avaliação das práticas atuais da organização relativas aos processos de atendimento no pré-venda, venda e pós-venda, através de:

- regras de negócio;
- fluxos de processos;
- relatórios;
- arquitetura das bases de dados, quando existir.

Os principais instrumentos propostos nesta fase são as reuniões e as trocas de idéias, através de técnicas de *brainstorm*, por exemplo. Ela pode ser iniciada pelo levantamento das visões conhecidas da empresa e dos processos de atendimento sob a ótica cliente-empresa e não empresa-cliente, até a avaliação dos perfis funcionais de seus colaboradores, além do levantamento sobre as idéias referentes ao tema CRM. A questão central nesta fase é avaliar quão preparada e interessada está a empresa em priorizar os clientes. Além desta, outra questão é a avaliação sobre os potenciais internos. Os relacionamentos com os clientes, nos casos de pequenas empresas, deverão estar centrados nas reais necessidades dos clientes para depois alcançarem patamares de diferenciação, onde são necessárias características pessoais de criatividade e espírito inovador.

Uma das experiências obtidas nos casos de estudo utilizou-se de um mecanismo que realizava esta fase fora do ambiente organizacional. Foi definida para acontecer em um lugar que favorecesse a atividade de avaliação da empresa, de forma que os participantes o fizessem como observadores e não como observados. Nesta atividade foi definida a participação de outros profissionais, além da equipe da empresa, que era constituído de consultores em estratégias para CRM e profissionais especializados em psicologia organizacional e do trabalho.

Os resultados desta fase podem concentrar-se em várias áreas. Dentre elas a mais importante é a avaliação sobre as possibilidades de sucesso de estratégias para CRM, mas podem ter também como conseqüência a avaliação sobre o ambiente organizacional e das políticas de contratação de pessoal.

As atividades concernentes a esta fase, dependendo da forma como foi realizada e da profundidade com que os temas foram tratados, podem acontecer apenas uma vez. Ou seja, se seus resultados forem favoráveis, a decisão por gerenciar os relacionamentos com os clientes pode ser tomada e os novos projetos para implantação das estratégias para CRM não necessitariam incluir mais esta fase. No entanto, se problemas

começarem a ser detectados durante a execução dos projetos, esta fase deve entrar no ciclo novamente.

## 5.7.2 Formação

A fase de formação compreende as atividades relativas à formação de todo o pessoal da organização sobre o perfil de uma empresa que prioriza o relacionamento com os seus clientes. A figura 5.11 apresenta o posicionamento desta fase no conjunto de fases da metodologia sendo proposta. Na seção 5.4.2 foram discutidos os aspectos relativos a esta fase. Ela está relacionada ao segundo e terceiro níveis hierárquicos inferiores da arquitetura definida na figura 5.1.

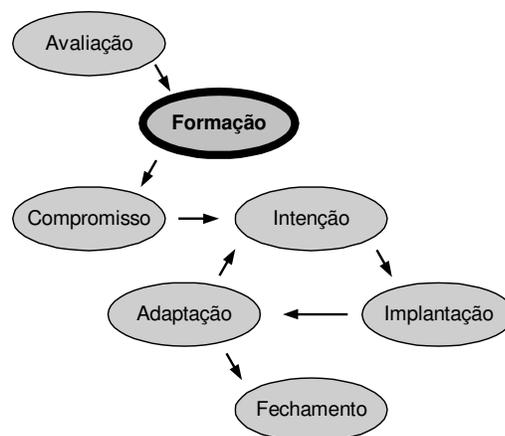


Figura 5.11 – A fase de Formação na metodologia proposta

As atividades relativas a esta fase envolvem a realização de palestras e/ou cursos de formação. Se a participação de todos os envolvidos com os clientes não for viável, ela deve ser feita gradativamente e inicialmente com as pessoas consideradas pela administração como elementos chave para o processo dentro da empresa, ou seja, aqueles que têm como o perfil de agente multiplicador ou influenciador. Como resultado deve-se obter o nivelamento do pessoal quanto ao processo de mudanças que se inicia.

Nas experiências obtidas nos casos de estudo, os cursos e palestras realizadas aconteceram em grande número. Uma característica observada desta fase, que se tornou

uma constante desde a primeira experiência, foi a gradual mudança de postura das pessoas. Inicialmente a maior parte apresentava-se em uma posição de distanciamento, desconfiança ou antagonismo. Na medida de as atividades eram iniciadas e o assunto era colocado pela visão apresentada neste trabalho, ou seja, através do processo com as pessoas no papel central e a tecnologia como consequência, as posturas iam mudando gradativamente e, ao final destas atividades, as pessoas tinham mudado radicalmente suas posturas, inclusive as mais céticas.

Esta fase também inclui atividades de avaliação dos participantes das atividades de formação quanto à visão da aplicação das estratégias para CRM na empresa. Alguns temas que podem ser considerados para esta avaliação são:

- visão sobre os clientes, o mercado e a competição;
- contribuições esperadas da implantação de CRM para a empresa e seus funcionários;
- como a empresa poderia se relacionar com seus clientes e fornecedores;
- perfil da situação atual de venda, atendimento e pós-venda;
- possíveis restrições e limitações ao processo.

Uma avaliação mais específica poderia incluir os seguintes aspectos:

- identificação de clientes externos e internos;
- identificação dos pontos de interação com os clientes internos e externos;
- agentes envolvidos nas comunicações: clientes, pontos de contato e responsáveis;
- mapeamento das interações com o cliente, com fluxo de dados para e dos clientes, em cada um dos pontos de contato;
- identificação dos processos que envolvem os clientes, os responsáveis diretos e indiretos e o tipo de informação que circula nestes níveis;
- modelo funcional e modelo de dados atual;
- identificação infra-estrutura de apoio;
- mapeamento do fluxo de informações;

- construção dos mapas de interações<sup>1</sup> entre os clientes e a empresa.

Os resultados desta fase são: o nivelamento do pessoal quanto ao que significa gerenciar os relacionamentos e as prerrogativas e condições do processo de implantação. Uma consequência deste processo é a avaliação dos fatores que podem favorecer ou dificultar a implantação de CRM.

Assim como na fase anterior, as atividades concernentes a esta fase, dependendo da forma como foi realizada, pode acontecer apenas uma vez. Ou seja, se o resultado do período de formação for favorável, pode-se considerar que as pessoas envolvidas estão cientes sobre o processo e suas consequências. A próxima fase deve iniciar o processo de implantação propriamente dito. Inicia-se pela definição do primeiro, ou primeiros projetos, caracterizando um conjunto de ciclos que envolvem as próximas cinco fases a serem tratadas a seguir. A fase de formação deve ser retomada sempre que alguma alteração significativa de rumos ou metas precisarem de avaliação e/ou divulgação.

### **5.7.3 Compromisso**

Esta fase foi definida com esta denominação, ao invés de Previsão ou Iniciação, pois sua principal atividade é a firmação de compromisso de todos os envolvidos com o projeto, direta ou indiretamente, com a sua execução. A figura 5.12 apresenta o posicionamento desta fase no conjunto de fases da metodologia sendo proposta.

---

<sup>1</sup> Mapas de interação com os clientes incluem todos os pontos de contato com os clientes e os possíveis fluxos de informações dentro da organização decorrente de cada contato.

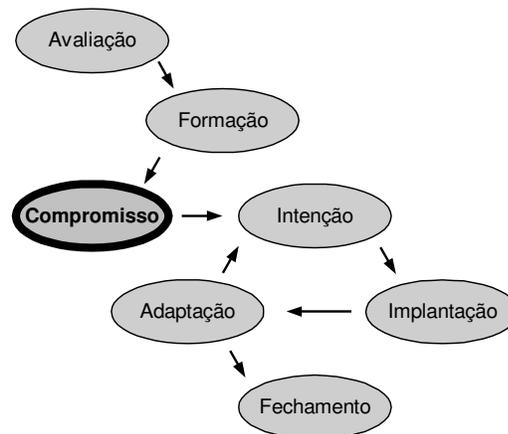


Figura 5.12 – A fase de Compromisso na metodologia proposta

Esta fase inclui as atividades de iniciação de cada um dos projetos que serão desenvolvidos com o objetivo de pôr em prática as estratégias definidas dada a situação atual e as necessidades de mudanças. Para isto deve incluir:

- reconhecimento sobre as metas, ou conjunto de metas, a serem alcançadas com o gerenciamento do relacionamento com os clientes;
- identificação de oportunidades de ações que podem ser aplicadas em curto prazo e com ganho imediato;
- identificação de práticas que necessitam ser melhoradas e/ou modificadas que requerem maior investimento;
- identificação de redundâncias, desalinhamentos e sobreposições na coleta e armazenamento de dados sobre os clientes;
- identificação de oportunidades de captura de dados perdidas em interações habituais.

Os critérios utilizados para a seleção de quais projetos serão implementados devem levar em consideração, principalmente, as conclusões das duas fases anteriores e os resultados esperados para o negócio.

Outra etapa importante desta fase é a definição da gerência de mudanças para a implantação do projeto. Esta deve contemplar um estudo sobre as possíveis alterações na estrutura organizacional com o objetivo de adequação da empresa às novas estratégias,

que devem ser acompanhadas e gerenciadas. Esta atividade mostra-se como o assunto mais delicado de toda a implantação de estratégias para CRM. Sobre isto já foi tratado anteriormente quando discutido sobre a natural tendência humana de quase sempre se contrapor a mudanças. A pessoa, ou pessoas, responsáveis por esta atividade devem ter um perfil de liderança nata, ou seja, liderança conquistada. A argumentação, a firmeza e a capacidade de diálogo são características desejáveis.

Esta fase tem relação com a fase de Iniciação do PMBoK que diz que seus objetivos são:

- autorizar o começo do projeto ou de uma nova fase de um projeto;
- reconhecer, os envolvidos, que o projeto existe e quais são os resultados esperados;
- atribuir ao gerente do projeto e a equipe associada a tarefa de planejamento e execução do projeto.

As metodologias ágeis definem que esta fase como Previsão e que deve ser composta por:

- criação da visão sobre um produto, serviço ou processo;
- definição dos objetivos do projeto;
- identificação da comunidade afetada pelo projeto, ou seja, seus *stakeholders*;
- concordância sobre a abordagem a ser adotada para o desenvolvimento do projeto.

Avaliando as duas abordagens considera-se que elas não apresentam visões antagônicas e sim complementares sobre esta fase. Percebe-se que, na abordagem tradicional, uma maior atenção é dada ao papel dos dirigentes da empresa ou patrocinadores do projeto. Na abordagem ágil, esta fase destaca as atividades realizadas pela equipe de desenvolvimento do projeto. Propõe-se uma abordagem que inclua as características de ambas, ou seja, que as atividades sejam definidas em consonância entre a equipe de projeto e os dirigentes organizacionais. Assim, considera-se que os dados necessários para a concretização desta fase são:

- resultados das análises do negócio realizadas nas fases anteriores consideradas relevantes para o projeto;
- descrição do resultado esperado para o negócio;
- planejamento estratégico da empresa e o papel dos resultados deste projeto para a empresa;
- informações históricas da empresa e do relacionamento com os clientes que sejam relevantes para o desenvolvimento do projeto.

A avaliação especializada, de consultores e/ou dos envolvidos dentro da organização sobre as entradas deste processo, pode ser considerada como ferramenta para o desenvolvimento desta fase. Os resultados esperados desta fase são:

- descrição sumária do projeto, incluindo a descrição dos resultados esperados para o negócio;
- designação do gerente e da equipe de implantação do projeto;
- levantamento das restrições e premissas deste projeto, que incluem tanto fatores limitantes para a equipe de trabalho quanto fatores que podem envolver um certo grau de risco.

### **5.7.4 Intenção**

Esta fase é definida com esta denominação pois se considera que a palavra Intenção engloba mais do que planejamento pois tem, além deste, sinônimos como vontade, desejo e propósito. Além disto, levando em consideração a abordagem ágil, seguir rigorosamente um planejamento pode resultar na obtenção de resultados planejados no projeto e não resultados que eram efetivamente necessários para o negócio. Equivale a atividades que podem ser incluídas nos três níveis superiores da arquitetura hierárquica apresentada na figura 5.1. A figura 5.13 apresenta o posicionamento desta fase no conjunto de fases da metodologia sendo proposta.

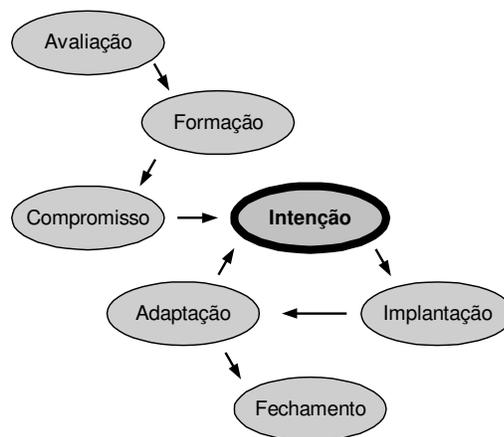


Figura 5.13 – A fase de Intenção na metodologia proposta

Esta fase tem equivalência com a fase de Planejamento definida no PMBoK. Neste corpo de conhecimento ela é bastante densa, incluindo dezenove processos que abrangem todas as nove áreas de conhecimento, divididos em dois grupos: essenciais e facilitadores, conforme apresentado no capítulo 4 e no Apêndice B.

A abordagem ágil defende que, apesar de esta ser uma fase importante, ela necessita apresentar um certo grau de flexibilidade, no sentido de possibilitar correções rápidas de percurso, buscando os objetivos da organização e não os objetivos fechados no início do projeto. Enquanto nas metodologias tradicionais os planejamentos são realizados para serem seguidos à risca, sempre que possível, nas metodologias ágeis acontece exatamente o oposto. Nestas espera-se que o planejamento inicial apresente necessidade de mudanças em algum ponto e, por esta razão, define que será dispensado menor esforço nesta fase e maior na fase de execução e adaptação às necessidades de mudanças. Assim, diz que o escopo deve ser definido de forma realista, relaciona as atividades com realizações e o tempo estimado com compromissos assumidos. Na abordagem ágil esta fase equivale à etapa de Investigação e é composta pelas etapas de: identificação das características do produto, serviço ou processo a ser desenvolvido no projeto; concordância sobre o que será entregue em cada etapa do projeto; e estimativa do cronograma e custos do projeto.

Assim considerar-se-á também uma forma de integrar os conceitos de ambas as abordagens. Ela deve, então, ser composta por ações básicas relativas às etapas de:

- escopo e tempo;

- recursos e custos;
- mecanismos de comunicação;
- padrões de qualidade;
- administração de riscos.

A figura 5.14 a seguir apresenta uma visão do encadeamento destas etapas. Cada uma delas será tratada individualmente a seguir.

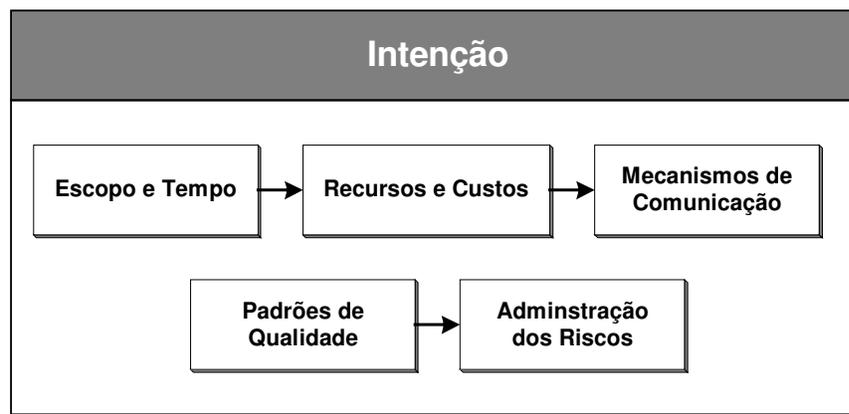


Figura 5.14 – Etapas da fase de Intenção

#### 5.7.4.1 Escopo e Tempo

Esta etapa engloba a definição do escopo do projeto e do tempo para sua implantação. Na prática, esta fase envolve a definição e a seqüência das atividades, ou realizações do projeto, necessárias à sua implantação, além do tempo estimado para cada uma delas. Compreende a definição de linhas mestras que devem ser utilizadas tanto como guia do projeto quanto para ser objeto de análise para avaliação de eventuais necessidades de adaptação. A divisão do projeto em atividades ou realizações deve servir para a apresentação e avaliação de resultados intermediários, denominados marcos de checagem.

Os dados necessários para esta etapa são:

- descrição sumária do projeto;
- descrição dos resultados finais e intermediários esperados com a implantação do projeto;

- possíveis limitações ao projeto;
- informações históricas, no caso de existência de alguma experiência anterior neste tipo de projeto;
- restrições e premissas do projeto.

As ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas para auxiliar este processo são:

- identificação das alternativas possíveis para alcançar os resultados esperados do projeto;
- avaliação de pessoal especializado, no caso, especialistas em CRM;
- diagramas de rede e gráficos de Gantt, para as atividades e seus tempos associados;
- estimativas por analogia, relacionadas a dados de projetos anteriores ou similares;
- software de gerenciamento de projetos.

Os resultados desta etapa devem ser:

- definição do escopo do projeto;
- lista primária de atividades ou realizações;
- estimativas da duração das atividades para a obtenção das realizações;
- definição dos marcos de checagem do projeto;
- cronograma estimado do projeto.

Algumas observações cabem sobre esta etapa. O diagrama de rede é sugerido pois é uma ferramenta com a qual se pode expressar as atividades a serem realizadas sem muito detalhamento. No entanto, com esta ferramenta consegue-se expressar as interdependências entre as atividades. Considerando um ambiente que privilegia a criatividade e a flexibilidade, os projetos podem sofrer alterações, este planejamento só deve ser mais detalhado quando uma atividade for efetivamente iniciada e a definição de

marcos de checagem forem importantes. Nestes casos, os diagramas de rede podem ser utilizados em conjunto com os gráficos de Gantt. Estes proporcionam uma visão mais detalhada das atividades quanto ao tempo e às possíveis superposições entre elas. A figura 5.15 ilustra esta possibilidade.

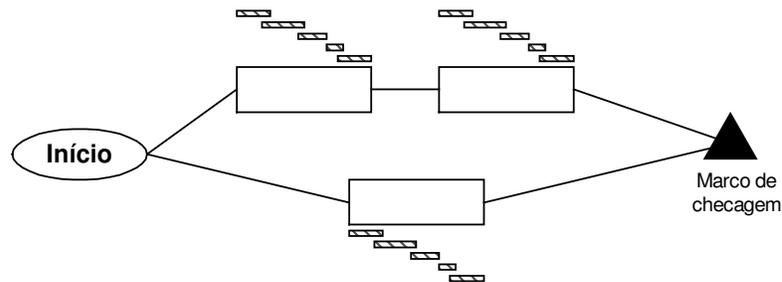


Figura 5.15 – Aplicação do diagrama de rede com gráficos de Gantt

Sobre a utilização de softwares para auxiliar as atividades de gerenciamento de projetos, algumas opções de software livre estão disponíveis hoje na Internet. A tabela 5.1 apresenta algumas destas opções. Vale salientar que não são conhecidas ferramentas livres ou gratuitas que sejam totalmente adequadas para a gestão de projetos ágeis. No entanto as ferramentas citadas a seguir podem contribuir para a gestão de equipes, tempo, atividades e comunicações.

Por último, e não menos importante, é a consideração sobre os tempos associados a cada atividade de um projeto. Analisando os fatores apresentados na revisão bibliográfica e também a aceitação de que a abordagem ágil contribui para aplicação neste tipo de projeto, propõe-se que estes projetos sejam de curta ou média duração. Se, durante o planejamento de um projeto, for identificado que os resultados a serem alcançados por aquele projeto específico são de longo prazo, deve considerar-se que ele seja dividido em etapas, com metas intermediárias definidas e com prazo de conclusão menor. Esta premissa se justifica em função da definição de que este tipo de projeto requer resultados significativos em curto prazo com o objetivo de que as novas metas sejam definidas com base nestes resultados, como um processo realimentado. Outra justificativa está pautada nas experiências obtidas nos casos de estudo. Concluiu-se que as primeiras iniciativas no sentido de CRM estavam relacionadas a pequenas mudanças sob o ponto de vista procedimental e, por vezes, consideradas fáceis sob o ponto de vista operacional e ao

mesmo tempo complexas em função das alterações que elas podem causar sobre as pessoas e os processos com as quais elas estão habituadas.

Tabela 5.1 – Exemplos de softwares livres para gerenciamento de projetos

Nome	Localização
<i>DotProject</i>	<i>www.dotproject.net/</i>
<i>Ganttproject</i>	<i>ganttproject.sourceforge.net/</i>
<i>NetOffice</i>	<i>netoffice.sourceforge.net/</i>
<i>OPT – Outreach Project Tool</i>	<i>outreach.sourceforge.net/</i>
<i>OpenTimetool</i>	<i>www.opentimetool.de/</i>
<i>Project Management Interface</i>	<i>majordomo.com/pmi/</i>
<i>FUTURE</i>	<i>www.wolfkeeper.uklinux.net/FUTURE/</i>
<i>Copperproject</i>	<i>www.copperproject.com/</i>

### 5.7.4.2 Recursos e Custos

Esta etapa engloba a estimativa de recursos e custos do projeto para a concretização de seu planejamento. Ela não inclui a definição de recursos humanos para a gestão do projeto, uma vez que esta pessoa ou equipe é definida na fase de Compromisso. No entanto, pode envolver a definição de novos recursos humanos a serem agregados ao projeto considerando a sua prioridade para a organização e a disposição de pessoal. O objetivo desta atividade é também que as pessoas coloquem-se nas posições mais favoráveis e mais adequadas ao seu perfil na execução do projeto. Esta etapa inclui também as avaliações sobre a necessidade de aquisição de tecnologia ou de outras contratações que possam contribuir para o alcance dos objetivos.

Os dados necessários para esta etapa são:

- definição do escopo do projeto;
- cronograma estimado do projeto;
- levantamento dos recursos necessários para o projeto;
- descrição do quadro de pessoal;
- custo dos recursos necessários e não disponíveis;
- análise sobre as ofertas de mercado, em caso de aquisições;
- políticas organizacionais;

- práticas de recrutamento;
- informações históricas;
- restrições e premissas.

As ferramentas e técnicas que podem auxiliar nesta etapa são:

- análise custo/benefício, envolvendo a estimativa de custos tangíveis e intangíveis;
- avaliação de pessoal especializado em CRM;
- identificação das alternativas possíveis relativas a custos e recursos;
- ferramentas e técnicas para estimação de custos;
- práticas de recursos humanos;
- negociações, no caso de necessidade de inserção/alteração de pessoal para o projeto;
- contratação de pessoal.

Os resultados desta etapa devem ser:

- estimativa de recursos;
- estimativas de custos;
- plano de gerenciamento de custos;
- critérios de avaliação de fornecedores;
- atribuições de funções e responsabilidades;
- pessoal do projeto designado.

As estimativas de custos podem ser auxiliadas por ferramentas simples, já utilizadas pela organização, tais como planilhas eletrônicas. Elas também podem ser obtidas através de estimativa por analogia mas pode-se obter resultados imprecisos nos primeiros casos deste tipo de projeto. No entanto, na medida que eles vão sendo desenvolvidos, o histórico de projetos anteriores pode ser muito útil para a estimativa de custos dos demais.

Em projetos de implantação de CRM não se pode cair na armadilha de ter mais pessoas externas do que internas à organização na equipe de gerenciamento destes projetos. As conseqüências no caso desta situação são muitas. A primeira delas está na definição de uma solução pronta e não uma solução com as características do negócio em questão. A segunda está relacionada ao papel do pessoal interno. No caso de indicação e utilização de alguma ferramenta de suporte ao processo de implantação de CRM, apesar de o papel da equipe de consultores e de integradores com os sistemas em uso ser fundamental, sem a colaboração do pessoal interno o processo torna-se mais complexo e demorado. Isto sem mencionar as possíveis incompreensões sobre os porquês do processo por parte do pessoal interno quando a implantação é totalmente dirigida por consultores.

#### **5.7.4.3 Mecanismos de Comunicação**

Esta etapa engloba a avaliação de alternativas e definição de quais as formas mais eficazes de comunicação dentro da organização. Estes mecanismos devem ser cuidadosamente analisados no sentido de privilegiar a comunicação e interação por toda a empresa, sob todos os aspectos, não só sobre aqueles relativos ao andamento e resultados sendo obtidos pelo projeto em execução.

O PMBoK define esta fase dentro do conjunto de processos auxiliares da fase de planejamento. Para o caso de projeto de implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias empresas, a definição dos mecanismos de comunicação deve ser considerada essencial. Esta afirmação está pautada na importância da participação de todos os envolvidos dentro da organização neste tipo de projeto estratégico. Também será a fonte de circulação de informações relativas aos resultados intermediários do projeto e às estratégias de relacionamento em uso.

A abordagem ágil, por priorizar os indivíduos e suas interações, prioriza também as atividades relacionadas à comunicação. Um plano de comunicações do projeto deve ser elaborado com detalhes no sentido de eliminar ou minimizar ambigüidades e manter informadas tanto a equipe de desenvolvimento e implantação do projeto quanto o pessoal envolvido dentro da organização. O plano de comunicações deve incluir os papéis e responsabilidades do pessoal envolvido, as ferramentas que serão utilizadas para a comunicação e os mecanismos de realimentação do processo, ou seja, como as mudanças

estarão sendo divulgadas. Este plano deve também incluir atividades que incentivem a troca e disposição de informações consideradas relevantes.

As entradas para esta etapa são:

- papéis e responsabilidades de cada um dos membros da equipe de desenvolvimento do projeto;
- levantamento dos mecanismos mais eficientes de comunicação dentro da organização;
- habilidades internas do pessoal relacionadas à comunicação;
- mecanismos de solução de conflitos;
- mecanismos de recuperação de informações;
- mecanismos de distribuição de informações;
- restrições e premissas.

As técnicas mais adequadas para facilitar esta etapa são:

- análise pelas partes envolvidas;
- ferramentas de publicação e troca de informações dentro da organização, tais como: reuniões, murais, relatórios, correio eletrônico, entre outras.

O resultado desta etapa deverá ser:

- plano de gerenciamento das comunicações.

Um plano de gerenciamento de comunicações deve ser considerado essencial para os resultados do projeto porque é sobre as informações sobre o andamento dos projetos e dos resultados sendo obtidos é que novas decisões são tomadas. No entanto, deve haver o cuidado para não sobrecarregar de informações os participantes do processo. Há muitos meios e ferramentas para a disseminação de informações tais como correio eletrônico, *browsers*, planilhas eletrônicas, bancos de dados e processadores de textos. No entanto, se a utilização destes recursos não for bem dimensionada poderá resultar em dificuldades geradas pelo excesso de informações recebidas pelas pessoas. Separar

informações relevantes é uma tarefa que, se não for bem administrada, pode contribuir para fracasso ou diminuição de produtividades do processo de implantação.

Outro fator que pode facilitar ou dificultar as comunicações é a infraestrutura operacional da organização. Com uma infraestrutura operacional integrada o intercâmbio de informações é facilitado, caracterizando uma organização que está em constante processo de aprendizado. Com cada novo projeto sendo desenvolvido, mais as pessoas envolvidas estarão cientes de seu papel e responsabilidades. Se, no entanto, esta infraestrutura não facilitar as atividades de comunicação, estas devem ser gradativamente implantadas.

Finalmente, e reforçando a importância da definição clara do processo de comunicação, os defensores da abordagem ágil indicam que as organizações devem transferir a atenção dos documentos para a discussão, privilegiando a compreensão sobre a documentação. Este conceito se estende aos propósitos dos projetos de implantação de estratégias para CRM, no sentido de que, o mais importante é que os envolvidos consigam compreender as necessidades dos clientes e o processo pelo qual a empresa está passando, e estas muitas vezes estão relacionadas ao conhecimento tácito além do explícito.

#### **5.7.4.4 Padrões de Qualidade**

Esta etapa será definida de forma muito similar àquela apresentada no PMBoK. O grande diferencial, neste caso, é representado pelos parâmetros que serão levados em consideração para a avaliação da qualidade dos resultados sendo obtidos com o projeto. Esta etapa envolve então a identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto e a determinação de como satisfazê-los.

As entradas para esta etapa são:

- definição dos resultados esperados para o projeto;
- políticas de qualidade;
- padrões para avaliação de qualidade, tanto do ponto de vista da organização quanto dos clientes.

As ferramentas e técnicas que podem auxiliar esta etapa são:

- análise custo/benefício relativa aos padrões de qualidade estipulados;
- padrões de qualidade e curva de aprendizado de outros projetos;
- entrevistas;
- reuniões.

Os resultados esperados desta etapa são:

- plano de gerenciamento da qualidade;
- definições de andamento do projeto em função da qualidade esperada;
- lista de verificação sobre a qualidade esperada e a curva de aprendizado da organização.

A qualidade pode ser gradativamente incrementada em ambientes onde se privilegia o aprendizado como atividade contínua. Em organizações que empregam a máxima “faça certo desde a primeira vez” considera-se que o processo de aprendizagem é desestimulado. Em ambientes de aplicação da abordagem ágil o aprendizado deve ser encorajado e, assim, o “fazer certo” estará relacionado a um processo de melhoria contínua da qualidade em todos os sentidos. Esta melhoria deve ser obtida como esforço pessoal, através de um processo de reflexão onde o indivíduo analisa constantemente suas ações no sentido de melhorá-las sempre. E, inevitavelmente, este processo requer experimentação e análise contínua de resultados.

#### **5.7.4.5 Administração de Riscos**

Esta etapa concentra-se na identificação e quantificação dos riscos ao desenvolvimento do projeto e da definição de planos de tratamento destes riscos, caso a previsão dos mesmos se concretize. Envolve a definição de oportunidades a serem aproveitadas e respostas às ameaças que se impõem.

Conforme definido no PMBoK, estas respostas se enquadram em uma das três categorias: evitar, mitigar ou aceitar. As ameaças a evitar são aquelas que se conhece os fatores que podem causar os riscos e assim, mesmo não podendo eliminá-las, pode-se

tentar eliminar os fatores que concorrem para estes riscos. As ameaças a serem mitigadas incluem aquelas onde se pode prevê-las e, assim, definir ações para tentar diminuir seu impacto para o andamento do projeto. As ameaças a serem aceitas são aquelas que as suas conseqüências devem ser aceitas, seja de forma ativa ou passiva. O tratamento de forma passiva é realizado através de planos de contingência e, de forma passiva, nada é previsto pois se considera que estas não podem ou devem ser tratadas.

No PMBoK a forma de tratar um risco é através de caminhos alternativos que circundem estes obstáculos. Nele, a avaliação dos riscos é considerada como processo auxiliar do planejamento de um projeto. Acredita-se que a identificação e forma de tratamento dos riscos sejam essenciais pois, neste contexto, afeta tanto a estimativa de duração das atividades quanto a estimativa de custos. Em última análise, os riscos afetam tanto o cronograma quanto os custos, que são fundamentais para a elaboração do plano de um projeto.

Na abordagem ágil os riscos são tratados de forma um pouco diferente, principalmente nos aspectos relacionados às contingências e às mitigações. Leva em consideração que, se os custos associados às atividades relacionadas à mitigação dos riscos forem maiores do que os prejuízos associados a sua concretização, então a simples relação custo/benefício apontará que estas estratégias não se justificam. Por outro lado enfatiza que o plano de contingência deve ser cuidadosamente elaborado no sentido de, se o risco acontecer, haver formas alternativas de continuar o projeto de maneira que os resultados esperados sejam alcançados.

Em última análise, o tratamento de riscos não é muito diferente em ambas as abordagens. As principais diferenças estão centradas no tempo em que eles são determinados e previstos. Projetos ágeis são naturalmente mais reativos em função de tratar com ambientes onde impera a incerteza. Assim, a gerência dos riscos também necessita ser ágil.

Os dados necessários para esta etapa são:

- definição dos resultados esperados para o projeto;
- fontes de risco;
- eventos potenciais de risco;
- tolerância a riscos das partes envolvidas;
- estimativas de custos relativos a estes riscos;

- plano de gerenciamento da qualidade;
- informações históricas de outros planejamentos.

As ferramentas e técnicas relativas a esta etapa são:

- listas de riscos possíveis;
- entrevistas;
- reuniões;
- árvores de decisão;
- fluxogramas;
- avaliação especializada;
- planejamento de contingência;
- estratégias alternativas.

Os resultados esperados desta etapa são:

- plano de gerenciamento de riscos;
- oportunidades a perseguir e a ignorar;
- ameaças a evitar, a mitigar e a aceitar;
- relação entre os riscos e as alterações no planejamento;
- relação entre os riscos e os custos.

Analisando as atividades relacionadas à administração de riscos em projetos ágeis, parte-se do pressuposto que a cada nova etapa eles devem ser analisados e reavaliado o plano de gerenciamento. Assim, os planos de contingência, na verdade, são como definições de melhores caminhos que consideram a ocorrência de riscos. Estes não são tratados como agentes que podem interferir no planejamento inicial e determinar mudanças nos projetos. Estas mudanças são vistas como uma necessidade para melhoria no processo para obtenção dos resultados esperados.

Aos projetos de implantação de estratégias para CRM podem ser relacionados alguns principais riscos. O primeiro deles está relacionado ao que já foi citado no início deste capítulo: as pessoas fazem os projetos CRM funcionarem, não as empresas. Assim, se as pessoas certas estiverem ocupando posições estratégicas para este tipo de projeto, os riscos podem ser significativamente diminuídos. Considera-se, então, que os riscos estão mais relacionados às pessoas do que qualquer outro fator, iniciando pelas pessoas no comando da organização e indo até cada uma que participa dos processos relacionados aos clientes. Outro fator, também já considerado sobre os riscos, está relacionado ao processo de implantação dirigido por uma equipe onde haja mais pessoal externo do que interno à organização. Ainda mais um fator de risco de projetos de implantação de CRM está relacionado à forma como está montada a estrutura dos sistemas computacionais em uso. Neste quesito, quanto mais horizontal for a estrutura, menores serão os riscos. Isto porque arquiteturas verticais são caracterizadas por sistemas isolados e independentes que não facilitam a integração de dados e processos.

#### **5.7.4.6 Resultado Final da Fase de Intenção**

O resultado final da fase de Intenção é o chamado Documento de Intenções, referente aos itens planejados para o projeto incluindo resultados de todas as etapas desta fase, ou seja, escopo e tempo; recursos e custos; mecanismos de comunicação; padrões de qualidade; além de riscos e plano de contingência. Este deve ser um documento coerente com os propósitos do projeto e da empresa, priorizando a intenção de que ele seja um norteador de atividades para o cumprimento dos objetivos finais definidos para o negócio. O resultado desta fase será mais proveitoso quanto maior for o grau de engajamento do pessoal envolvido e a clareza sobre a metodologia sendo empregada.

#### **5.7.5 Implantação**

Esta fase compreende a implantação do projeto propriamente dito. Tem como objetivo colocar em execução as atividades previstas na fase anterior, onde as intenções foram manifestadas. Equivale às atividades referentes ao quarto nível hierárquico da

arquitetura apresentada na figura 5.1. A figura 5.16 apresenta o posicionamento desta fase no conjunto de fases da metodologia sendo proposta.

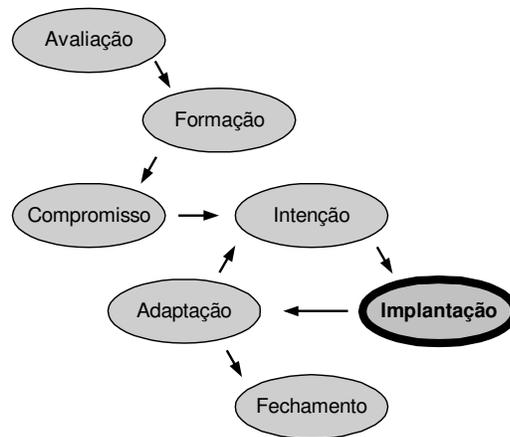


Figura 5.16 – A fase de Implantação na metodologia proposta

Na visão do PMBoK a fase correspondente a esta é denominada de Execução e compreende apenas um processo essencial e sete processos auxiliares ou facilitadores. Na abordagem ágil, o processo equivalente é denominado de Exploração e privilegia o aprendizado, encorajando a colaboração e a inovação.

Assim considerar-se-á também uma forma de integrar os conceitos de ambas as abordagens. Ela deve ser composta por ações básicas relativas às áreas de:

- execução das intenções;
- desenvolvimento de potenciais;
- garantia das comunicações;
- garantia da qualidade;
- aquisições e contratações.

A figura 5.17 apresenta uma visão destas etapas e o relacionamento entre elas. Em seguida serão apresentados os objetivos de cada uma destas etapas e de que forma elas devem ser concretizadas.

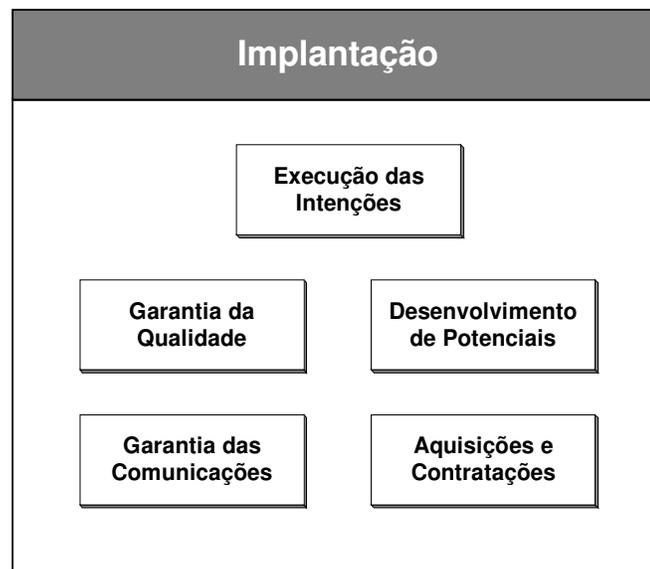


Figura 5.17 – Etapas da fase de Implantação

### 5.7.5.1 Execução das Intenções

Esta etapa compreende a execução do planejamento realizado na fase de Intenções do projeto.

As informações necessárias, ou entradas, para esta etapa estão contidas no:

- documento de Intenções.

As ferramentas e técnicas para a esta etapa são:

- habilidades específicas da equipe de implantação;
- habilidades específicas das pessoas envolvidas no processo de implantação dos projetos;
- reuniões de acompanhamento;
- mecanismos de comunicação em uso.

Os resultados desta etapa incluem:

- resultados do trabalho sendo realizado;
- requisições de mudanças.

### **5.7.5.2 Desenvolvimento de Potenciais**

Envolve as atividades relativas ao aumento da capacidade das partes envolvidas de contribuir individualmente bem como o aumento da capacidade da equipe de funcionar como tal.

Os dados necessários para esta etapa são:

- equipe do projeto;
- documento de Intenções.
- plano de gerenciamento de pessoal;
- relatórios de desempenho, se existirem;
- realimentação externa, vinda dos clientes e do pessoal não envolvido com o projeto.

As ferramentas e técnicas para a concretização devem incluir:

- atividades de formação;
- sistemas de reconhecimento e recompensa;
- equipe trabalhando de forma integrada.

Os resultados esperados desta etapa são:

- melhoria do desempenho;
- dados para a avaliação de desempenho.

### **5.7.5.3 Garantia das Comunicações**

Esta etapa envolve a aplicação de mecanismos que verifiquem a correta disponibilidade das informações necessárias às partes envolvidas no projeto para a concretizar a qualidade esperada.

Os dados necessários para esta etapa são:

- resultados do trabalho sendo desenvolvido;
- plano de gerenciamento das comunicações;
- documento de Intenções.

As ferramentas e técnicas possíveis para esta atividade são:

- habilidades relacionadas à comunicação;
- formas de recuperação de informações;
- formas de distribuição de informações.

Os resultados esperados para esta etapa são:

- registros do projeto.

### **5.7.5.4 Garantia da Qualidade**

Esta etapa engloba as atividades para assegurar que o projeto irá satisfazer os padrões de qualidade estipulados tanto para a sua implantação quanto para as atividades de realização do processo. Em suma, para garantir a qualidade do resultado esperado e do processo para obtê-lo.

Os dados necessários para esta etapa são:

- plano de gerenciamento da qualidade;
- resultados da medição do controle da qualidade.

As ferramentas e técnicas para esta etapa incluem:

- técnicas e ferramentas de planejamento da qualidade;
- auditoria de qualidade.

O resultado esperado para esta etapa é a:

- melhoria da qualidade do projeto sendo implantado.

### **5.7.5.5 Aquisições e Contratações**

Quando, na fase de Intenções, forem definidas aquisições ou contratações que sejam necessárias para a efetivação do projeto, esta etapa deve ser incluída. Ela trata da obtenção de propostas de fornecimento de recursos, através dos meios apropriados para cada caso, tal como cotações de preço. Trata também da seleção e avaliação de fornecedores e da gerência dos contratos com estes fornecedores.

Os dados necessários para esta etapa são:

- lista de fornecedores qualificados;
- propostas dos fornecedores;
- critérios de avaliação.

As ferramentas e técnicas apropriadas para esta etapa são:

- reuniões de avaliação de propostas;
- negociação;
- pré-requisitos definidos;
- relatório de desempenho;
- sistema de pagamento.

Os resultados esperados desta etapa são:

- contrato com o fornecedor;
- mudanças do contrato;
- pagamento de fornecedores.

Uma quantidade razoável de discussão sobre o papel da tecnologia no processo de implantação de CRM nas organizações já foi realizada neste trabalho. No entanto, o que deve ficar registrado sobre este assunto nesta etapa é que a escolha ou necessidade do uso de ferramentas deve estar relacionada aos processos em uso ou, em última análise, a processos que se deseja automatizar.

#### **5.7.5.6 Resultado Final da Fase de Implantação**

A fase de implantação compreenderá ao processo de pôr em prática o que foi planejado na fase anterior. Os resultados sendo obtidos devem estar relacionados àqueles definidos na fase de Intenção e/ou ser objeto de análises relacionadas à próxima fase, denominada Adaptação.

#### **5.7.6 Adaptação**

A fase de adaptação inclui a avaliação de todos os acontecimentos relevantes durante a fase de execução que indiquem a necessidade de adaptações do que foi definido na fase de Intenção. Equivale às atividades referentes ao quarto nível hierárquico da arquitetura apresentada na figura 5.1. A figura 5.18 apresenta o posicionamento desta fase no conjunto de fases da metodologia sendo proposta.

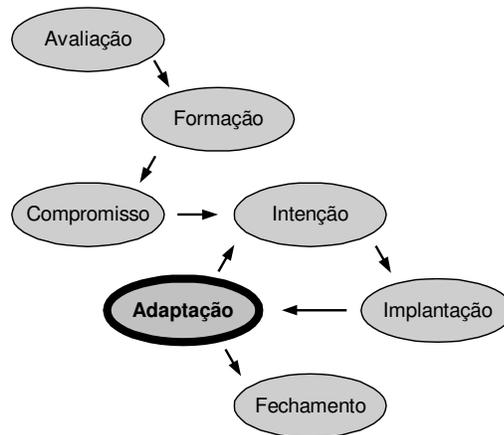


Figura 5.18 – A fase de Adaptação na metodologia proposta

No PMBoK esta fase corresponde à fase de Controle e tem como objetivo identificar as variações que determinam a necessidade de mudanças no planejamento do projeto. Desta forma, são tratados os acontecimentos que implicam em atividades por vezes esperadas mas não desejadas. Na abordagem ágil esta fase tem como objetivo a adaptação de curso do projeto com vistas ao resultado esperado para o negócio, que por vezes pode alterar os rumos do projeto. Estas necessidades são tratadas como oportunidades de melhoria no processo, ou seja, como um aspecto positivo do projeto.

Esta fase caracteriza-se então pela avaliação e adequação e tem como ponto principal a avaliação geral das mudanças apresentando-se como necessárias. Ela deve ser composta por duas etapas, quais sejam:

- avaliação do processo;
- controle de mudanças.

A figura 5.19 a seguir ilustra esta fase. As duas etapas que a compõe serão discutidas a seguir.

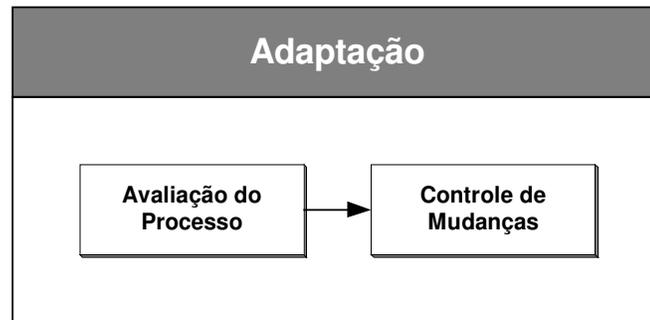


Figura 5.19 – Etapas da fase de Adaptação

### 5.7.6.1 Avaliação do Processo

Esta etapa consiste na verificação das informações sobre o andamento do projeto no sentido de avaliar seu andamento e comparar com os resultados esperados para o negócio. Envolve a coleta das informações sobre o desempenho sendo obtido com o projeto.

Os dados necessários para esta etapa são:

- documento de Intenções;
- resultados esperados para o projeto;
- cronograma do projeto;
- resultados sendo obtidos;
- outras informações relevantes sobre o andamento do projeto.

As ferramentas e técnicas que podem auxiliar a execução desta etapa são:

- revisões de desempenho;
- análise da variação;
- análise de tendência;
- análise de valor do trabalho realizado;
- ferramentas e técnicas de distribuição e captação de informações.

Os resultados esperados são as:

- solicitações de mudanças.

### **5.7.6.2 Controle de Mudanças**

Esta etapa visa coordenar o processo de mudanças sendo solicitadas ao longo do desenvolvimento do projeto. Envolve as ações relativas à alteração de previsões de escopo, atividades, comunicações, cronograma, custos, qualidade e riscos.

Os dados necessários para esta fase são:

- solicitações de mudanças.
- escopo do projeto;
- cronograma estimado do projeto;
- plano de gerenciamento de riscos;
- plano de gerenciamento de comunicações;
- plano de gerenciamento de custos;
- plano de gerenciamento da qualidade.

As ferramentas e técnicas que podem auxiliar esta etapa são:

- avaliação do pessoal envolvido;
- avaliação do desempenho do projeto sendo implantado;
- avaliação das alternativas;
- ferramentas computadorizadas.

Os resultados esperados para esta etapa são:

- mudanças do escopo;
- atualizações do cronograma;

- estimativas dos custos revisadas;
- atualizações nos parâmetros de qualidade;
- atualizações nos processos de comunicação;
- atualizações no plano de gerenciamento de riscos;
- atualizações no documento de Intenções;
- lições aprendidas.

Neste ponto cabe uma discussão sobre a gerência de mudanças. Vimos até agora que o termo mudança foi bastante utilizado. Com a execução de projetos de implantação de estratégias para CRM estas podem ser avaliadas sob dois aspectos: as mudanças no projeto em si para adaptar-se às necessidades ocorridas durante o processo de execução do projeto, e as mudanças na organização para adaptar-se às metas do negócio cuja execução deste projeto visa ajudar a alcançar. No primeiro caso, considera-se que as alterações de percurso são características de projetos ágeis e assim deve ser sua execução, com avaliação constante e alteração de rotas sempre que necessário. No caso de mudanças na organização, elas envolvem aspectos muito mais complexos, tais como redefinição de papéis e lideranças, interferindo na estrutura de poder.

Estes desafios se colocam para as empresas que decidem pela implantação de estratégias para CRM e, apesar de não se ter conhecimento sobre estatísticas a respeito deste fator, pelo menos uma conclusão se pode tirar do trabalho desenvolvido. Tanto nas leituras para a composição da revisão bibliográfica, quanto nos casos de estudo realizados, as alterações necessárias na estrutura de poder das organizações é um fator limitante para a implantação de estratégias para CRM.

### **5.7.7 Fechamento**

A fase de fechamento é alcançada quando for considerado que o projeto atingiu seus objetivos para o negócio e que os resultados obtidos com sua implantação estão dentro dos parâmetros previstos. Outra característica desta fase é que ela se concretiza quando um projeto de implantação de alguma estratégia para CRM pode ser considerado

preparado para tornar-se uma atividade operacional dentro da organização. Deve culminar no encerramento do projeto por parte da administração da organização, assim como a avaliação dos próximos projetos no sentido de continuar, ou aprimorar, o processo de implantação de estratégias para CRM dentro da organização. A figura 5.20 apresenta o posicionamento desta fase no conjunto de fases da metodologia sendo proposta.

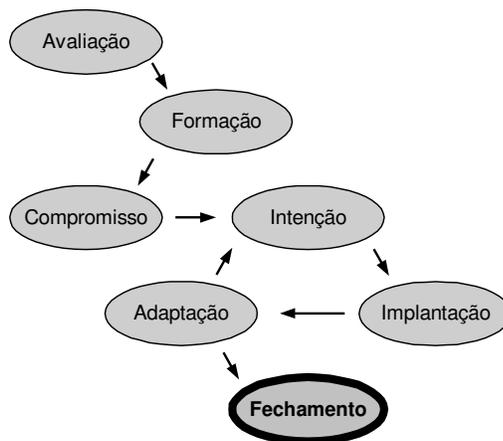


Figura 5.20 – A fase de Fechamento na metodologia proposta

## 5.8 Conclusões

Este capítulo apresentou os pressupostos de uma metodologia para o gerenciamento de projetos de a implantação de estratégias para CRM aplicada a pequenas e médias empresas. Apresentou, desta forma, o resultado final deste trabalho mas não deste assunto.

Como já citado neste documento tanto o gerenciamento do relacionamento com os clientes quanto o gerenciamento de projetos são disciplinas em construção. A gerência ágil de projetos encontra-se ainda em estágio menos avançado. Assim, o resultado deste trabalho procurou demonstrar que a aplicação de estratégias de gerenciamento com os clientes é uma meta alcançável em médio prazo para as organizações de pequeno porte. Esta meta é alcançada através de um processo que nunca pode ser considerado totalmente acabado, mas cuja exigência de todos os envolvidos é inversamente proporcional ao tempo que estas estratégias foram iniciadas.

## 6 CONCLUSÕES

*“Quando os ventos da mudança sopram,  
alguns constroem abrigos,  
outros moinhos”  
Clauss Möller (1992)*

### 6.1 Introdução

Este capítulo apresenta a conclusão desta tese mostrando, sob diversos aspectos, a validade da mesma para a obtenção de título de doutor em Engenharia de Produção. As conclusões serão agrupadas de forma a relacionar os resultados com os objetivos definidos no início deste trabalho. Serão também apresentadas as características de mérito de um trabalho científico como contribuição, relevância, originalidade/ineditismo e viabilidade.

### 6.2 Quanto aos Objetivos

Os objetivos específicos serão tratados inicialmente. Cada um deles será relacionado com os resultados obtidos na execução deste trabalho.

#### 6.2.1 Objetivo Específico I

*I – Apresentar uma visão sobre o processo de implantação de estratégias de gerenciamento do relacionamento com os clientes em pequenas e médias empresas;*

Para a realização deste objetivo foi realizada pesquisa bibliográfica sobre as disciplinas que dão suporte ao tema gerenciamento do relacionamento com os clientes, tais como marketing, marketing de relacionamento e CRM. Os resultados desta pesquisa estão apresentados nos capítulos 2 e 3 deste documento. As questões a seguir mostram a abrangência deste objetivo:

- o panorama atual dos negócios em constante mudança e caracterizado pela forte concorrência, pelas exigências crescentes por parte dos clientes e pelos avanços e disponibilidade de soluções de tecnologia, tem levado as empresas a repensar suas estratégias de ação;
- este cenário propiciou o aparecimento de novos paradigmas de gestão, que buscavam elevar a eficiência e a eficácia dos processos produtivos, tendo a tecnologia como um forte aliado;
- as empresas vêm passando por um processo de valorização do papel dos clientes, considerando as vantagens da fidelidade dos melhores clientes, através da implantação do chamado CRM – *Customer Relationship Management* – através de grandes investimentos em tecnologia;
- as tecnologias de suporte para a implantação de CRM são acessíveis somente para grandes corporações, em função do alto investimento necessário para a sua aquisição e implantação e, segundo pesquisas já apresentadas neste trabalho, muitas experiências de implantação não têm apresentado o retorno esperado;
- um dos fatores mais difundidos como causa para o insucesso dessas iniciativas está relacionado ao despreparo das organizações sobre os pré-requisitos para a implantação de CRM, considerando que a implantação de CRM é tão dependente de decisão estratégica quanto de tecnologia, e mais, de que quem implanta as estratégias são as pessoas e não a tecnologia;
- apoiado nesta sustentação, e em casos de estudo realizados, considerou-se que as pequenas e médias empresas, distanciadas do processo em seu estágio inicial, podem apresentar vantagens sobre as grandes corporações no que se refere à exploração de uma característica particular a elas: a maior proximidade com os clientes e o importante papel desempenhado pelas pessoas no relacionamento com os clientes;

- desta forma, apresenta-se este objetivo no sentido de levantar um cenário onde possa ser sustentada a tese de que a implantação de estratégias para CRM não é prerrogativa de grandes corporações e que, se bem dimensionada e conduzida, pode ser um grande diferencial competitivo das pequenas e médias empresas.

## 6.2.2 Objetivo Específico II

*II – Investigar sobre as necessidades relativas ao tema CRM inerentes a pequenas e médias empresas, caracterizando a pesquisa como fruto de experiências vivenciadas.*

À investigação bibliográfica desenvolvida para dar suporte ao primeiro objetivo específico foram aliadas atividades de acompanhamento e participação de casos de estudo que versavam sobre a problemática sendo tratada. Nestes casos de estudos foram desenvolvidos tanto levantamentos de situação quanto proposição de soluções sobre a aplicação de estratégias para CRM em empresas de vários portes. Algumas experiências significativas destes esforços estão descritas no Apêndice A. Decorrente destes trabalhos foi levantado que um caminho para a solução do problema poderia ser através da abordagem de gestão de projetos, que está contemplada no capítulo 4 desta tese. Algumas das conclusões marcantes na concretização deste objetivo foram:

- independente do porte e do perfil da empresa, quem efetivamente implanta as estratégias de relacionamento com os clientes são as pessoas envolvidas no processo;
- a avaliação do perfil e situação da empresa, sob o ponto de vista do que efetivamente significa para ela a implantação destas estratégias, e as necessidades decorrentes desta decisão, são atividades que se caracterizam como pré-requisito para justificar os investimentos a serem realizados, seja em formação, em avaliação de processos ou em tecnologia;
- a constatação de que pode haver necessidades de mudanças em vários níveis da organização, que podem influenciar sobremaneira a estrutura de poder vigente foi um ponto crítico constatado. Outro fator é a importância da

participação no processo de todos os envolvidos com o atendimento às necessidades dos clientes;

- mesmo considerando a máxima que a implantação de estratégias de gerenciamento do relacionamento com os clientes constitui-se de um caminho e não de um destino, considera-se que ela deva ser realizada em fases, com objetivos bem definidos baseados em metas alcançáveis a curto, médio e longo prazo;
- assim, necessário se faz um método que auxilie as empresas de pequeno porte nesta tarefa e que, ao mesmo tempo, se adapte ao perfil deste tipo de empresa, privilegiando as características relacionadas a seu porte e capacidade de investimentos, e seja voltado às características intrínsecas deste tipo de projeto em particular;
- considera-se, assim, que uma abordagem viável passa pela definição de pressupostos para uma metodologia que trate a implantação de estratégias para CRM como um projeto, ou um conjunto deles, que precisa ser gerenciado;
- no sentido de unir numa única proposta de metodologia as características desejáveis para a gerência deste tipo de projeto, foram buscadas as alternativas no campo da gerência de projetos. Esta busca levou a duas abordagens que se complementavam: a abordagem tradicional, representada neste trabalho pelo corpo de conhecimento do PMI e a abordagem de gerenciamento ágil de projetos.

### **6.2.3 Objetivo Específico III**

*III – Propor elementos para fundamentar uma proposta de metodologia para implantação de estratégias para CRM em pequenas e médias empresas, baseada na gerência de projetos, tanto sob o ponto de vista tradicional quanto levando em consideração o paradigma da gerência ágil de projetos.*

Dado o levantamento do problema e de uma opção para a sua solução, o terceiro objetivo foi concretizado através da proposição de pressupostos de uma

metodologia, dada a hipótese de que a implantação de estratégias para CRM possa ser vislumbrada como um conjunto de projetos. A metodologia proposta busca combinar características relevantes das abordagens tradicional e ágil para o gerenciamento de projetos de implantação de estratégias para CRM adequado para pequenas e médias organizações. Com base em todo o levantamento bibliográfico realizado, no capítulo 5 são apresentados os pressupostos básicos desta metodologia.

Os pontos mais relevantes sobre a realização deste objetivo são:

- procurou-se utilizar as bases definidas na gerência tradicional de projetos, aproveitando suas características de conhecimentos sedimentados mas não fechados, aos conceitos advindos da abordagem para o gerenciamento ágil de projetos;
- estas duas abordagens, considerando o caso de projetos para a implantação de estratégias para CRM são complementares;
- a abordagem tradicional concorre com suas ferramentas e técnicas, além de incluir todos os aspectos considerados relevantes para a gestão de um projeto;
- a abordagem ágil contribui com sua visão sobre o processo mais centrada nas pessoas e nas informações tácitas, baseada em relações de confiança e na premissa de que os resultados devem ser úteis para o negócio, mesmo que não tenham sido os que inicialmente tinham sido planejados;

## 6.2.4 Objetivo Geral

*Com base nas premissas do marketing de relacionamento e em paradigmas da gerência de projetos, apresentar os pressupostos básicos de uma metodologia para gerenciar o processo de implantação de estratégias para o gerenciamento do relacionamento com os clientes em pequenas e médias empresas que leve em consideração o papel fundamental das pessoas envolvidas.*

Considera-se que, após a apresentação do alcance dos objetivos específicos que derivaram deste mais geral, não seria necessário abrir um novo tópico para comentá-lo.

Porém, o desenvolvimento deste trabalho leva a uma questão que deve ser submetida à apreciação:

*A implantação de estratégias no sentido do gerenciamento do relacionamento com os clientes, quando tratada sob a ótica das pequenas e médias empresas, é mais dependente do comprometimento das pessoas envolvidas do que da tecnologia de suporte.*

### **6.3 Quanto às Perspectivas de Continuidade**

A realização de um trabalho do porte de uma tese de doutorado, além da satisfação com sua execução, deixa ao pesquisador a sensação de incompletude. No entanto, a perspectiva de continuidade é que estimula à indicação de um ponto onde os resultados obtidos são satisfatórios, caracterizando-o como uma contribuição para a área de seu desenvolvimento.

O conhecimento obtido na fase de avaliação da bibliografia indicou à dependência primária da tecnologia, e o assunto era, declaradamente, as grandes corporações. Iniciou-se então um trabalho onde o objetivo era um projeto para implantação de uma ferramenta de CRM em uma grande empresa. Aproximadamente quinhentas horas de muito trabalho e de discussões riquíssimas sobre o assunto, as conclusões obtidas levaram a um foco: as pessoas e os processos organizacionais. Em função de outros trabalhos desenvolvidos, e sempre trabalhando sobre o foco pessoas/processos, verificou-se que esta abordagem era bastante própria para empresas de pequeno e médio porte em vários aspectos, principalmente em função da inexistência de ferramentas específicas de CRM adequadas à capacidade de investimentos deste setor.

Esse trabalho tem a intenção de ser uma fonte de referência da academia para a comunidade das pequenas e médias empresas no que tange ao assunto implantação de estratégias para CRM, justificando assim o volume do texto. O trabalho procura oferecer um levantamento da disciplina e dos problemas relacionados à sua implantação, assim como apresentar um caminho para a introdução de CRM neste tipo de organização.

Os resultados de sua execução já estão sendo aplicados e serão, com certeza, aperfeiçoados com o tempo. Uma característica sobre a continuação dos estudos e

trabalhos está relacionada ao processo de amadurecimento próprio de cada empresa. Por se tratar de processo caracterizado por fases, e estas dependentes dos resultados das anteriores, define-se como algo que evolui com o tempo e o aprendizado. Assim, cada empresa define o seu processo em particular e os próximos passos, assim com a velocidade do processo, podem levar a caminhos diferentes em cada caso. A continuidade deste trabalho estará relacionada a duas direções. A primeira delas compreende tanto trabalhos de conclusão de graduação em Sistemas de Informação quanto de Ciências da Computação, quanto de pós-graduação em Computação ou Engenharia de Produção. Outra direção é a de atividades de extensão universitária ou consultoria advindas deste e de futuros trabalhos a serem desenvolvidos.

A seguir serão apresentadas sugestões de pesquisas visando o aprofundamento e ampliação do tema tratado.

- detalhamento: considera-se que a metodologia proposta poderia ser enriquecida com inclusões ou detalhamento quanto às ferramentas e técnicas que podem ser empregadas nas etapas definidas em cada uma das fases que compõem a metodologia (item 5.7);
- estudos de caso: a realização de estudos de caso, agora no sentido de aplicar efetivamente os pressupostos da metodologia proposta, e não mais no sentido de fundamentar suas premissas, será um importante fator que pode tanto comprovar sua adequação quanto ajustar a proposta;
- particularização: dependente de experiências vividas e de estudos específicos de cada área de atuação, por exemplo, empresas que comercializam produtos e empresas que prestam serviços, poder-se-ia definir pontos específicos da metodologia aplicáveis a cada caso;
- ampliação: a metodologia proposta poderia ainda ser ampliada no sentido de atender também às necessidades de grandes empresas não com o objetivo de ser uma concorrente das metodologias propostas por grandes empresas de consultoria no assunto mas sim por apresentar uma abordagem diferente destas.

## 6.4 Quanto ao Mérito

Este trabalho de pesquisa buscou atender aos critérios de validação de pesquisas científicas, quais sejam: contribuição, relevância, originalidade/ ineditismo e viabilidade. Estes conceitos são detalhados a seguir no sentido de apresentar as comprovações que validam o trabalho como tese de doutorado.

De acordo com José de Oliveira Siqueira, em (Siqueira, 2003), a originalidade total em trabalho tese é quase inatingível. O autor enfatiza que em ciência, a revisão deve ser uma constante, uma vez que sua construção é um processo cumulativo e que algumas verdades podem ser provisórias. Além disto diz que mais importante é a questão da atualização na escolha do problema a ser investigado e, assim, pode considerar-se original também um trabalho que apresente um modo novo de abordar um assunto já tratado ou que consiga estabelecer relações novas, ou ainda, que proponha uma nova interpretação de questões controversas. O autor complementa que nem todas as ciências são como as naturais que, através de experimentos, conseguem realmente descobertas e inventos.

### 6.4.1 Contribuição Científica

Não são conhecidos relatos de aplicação de metodologias para a implantação de estratégias para CRM direcionadas às pequenas e médias empresas. Quase a totalidade da literatura disponível sobre o tema CRM é aplicada à realidade de empresas americanas ou européias, com poucas iniciativas nos países do terceiro mundo, com poucas exceções. Assim, esta tese assume posição de contribuição para os ainda escassos estudos acadêmicos gerados relativos a este tema no Brasil. E ainda:

- a pesquisa visou propor uma metodologia que trata a organização sob um prisma holístico, e leva em consideração a cooperação entre todas as áreas envolvidas com o atendimento das necessidades dos clientes de uma organização;
- o documento final do trabalho tencionou apresentar uma orientação para o processo de implantação do gerenciamento do relacionamento com os

clientes com custo mínimo e menos dependente possível de consultores externos ou de tecnologias sofisticadas;

- não são conhecidas publicações sobre a aplicação de metodologias específicas para projetos de implantação de estratégias para CRM aplicadas a pequenas e médias empresas baseada na abordagem da gerência de projetos;
- este trabalho deu origem a um artigo aprovado e publicado nos Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia (SLADE2004) promovido pela Sociedade Latino-Americana de Estratégia.

### **6.4.2 Relevância**

Uma vez que a opção estratégica de mudar o foco do negócio do produto para o cliente foi realizada, este trabalho apresenta uma metodologia que servirá de guia para a implantação prática de ações relacionadas à nova visão do negócio. Outros pontos que merecem destaque sobre a relevância deste trabalho incluem:

- o trabalho apresenta a aplicação de conhecimentos gerados na academia para a sociedade, sendo assim uma contribuição para quem também a mantém;
- o tema da pesquisa apresenta uma alternativa que pode auxiliar as empresas de pequeno e médio porte a melhorarem sua competitividade;
- o trabalho tem um caráter essencialmente prático e, por estar baseado em competências pessoais e aprimoramento nos processos, tende a levar as empresas ao conhecimento mais detalhado de seus pontos fortes e das oportunidades de crescimento;
- a metodologia proposta está baseada tanto em um padrão internacional para a gerência de projetos, amplamente utilizado e com alcance mundial, quanto em uma abordagem muito recente para a gerência de projetos, com aplicação conhecida somente para projetos de software;

- a definição de uma metodologia deve ser o primeiro passo para a definição de outros temas específicos relativos a verticalização do processo de implantação de gerenciamento do relacionamento com os clientes, nos mais diversos tipos de negócios.

### 6.4.3 Originalidade

De acordo com Cláudio de Moura Castro, em (CASTRO, 1977, p. 55), “uma tese deve ser original, importante e viável e um tema é importante quando afeta um segmento substancial da sociedade e é original quando tem o potencial de surpreender”. Sendo assim, a originalidade deste trabalho está fundamentada em três pontos básicos:

- as publicações sobre o tema gerência do relacionamento com os clientes aplicado a pequenas e médias empresas no cenário brasileiro são praticamente inexistentes;
- a metodologia proposta leva em consideração que a tecnologia é apenas um dos mecanismos possíveis para colocar em prática as estratégias e não um instrumento que deve preceder este processo;
- na pesquisa bibliográfica realizada nenhuma publicação foi encontrada tratando do tema aplicação da norma ISO10006 ou da abordagem da gestão ágil de projetos à implantação de gerenciamento do relacionamento com os clientes em uma organização.

### 6.4.4 Viabilidade

A viabilidade deste trabalho está relacionada a um conjunto de fatores descritos a seguir.

- a autora tem formação na área de tecnologia, mais especificamente em Ciência da Computação (graduação) e Engenharia Elétrica (pós-graduação – mestrado). No entanto, tendo em vista a implantação do curso de Sistemas

de Informação na Universidade Federal de Santa Catarina, optou-se por desenvolver um trabalho que atendesse às expectativas de atuação em um curso que tem como dois de seus objetivos: preparar seus alunos para atender às necessidades sócio-econômicas regionais e nacionais no âmbito da área de sistemas de informação e fomentar a integração da Universidade com a sociedade na resolução de problemas da área de sistemas de informação;

- a metodologia proposta está sendo aplicada em casos práticos com excelente aceitação. No entanto, a avaliação dos resultados sendo obtidos envolve mais informações tácitas do que explícitas e, considerando sua recentidade, não há resultados que possam ser medidos ou analisados estatisticamente;
- o trabalho cumpre os prazos estabelecidos no Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

## 6.5 Considerações Finais

Ao final deste trabalho cabe enfatizar algumas questões que parecem destacar-se no cenário de seu desenvolvimento. A realidade em que se insere as pequenas e médias empresas brasileiras tem levado a altos índices de mortalidade de empresas. Os requisitos para o sucesso são muitos além do relacionamento com os clientes, mas este é um fator dos mais importantes a serem considerados. Com tantos exemplos extraídos do dia-a-dia de problemas de atendimento e prestação de serviços por parte de empresas, tanto de pequeno quanto de grande porte, o papel da academia é também propor soluções ou caminhos para estes entraves. Os exemplos também nos remetem a questões mais complexas, tais como: mesmo com tanto investimento em CRM, por que o atendimento aos clientes apresenta ainda tantos problemas e suas iniciativas invariavelmente distanciam cada vez mais os clientes das empresas com as quais eles fazem negócios? São questões complexas, mas, através da vivência e discussão diária com muitos empresários e funcionários das empresas participantes dos casos de estudo, questões chave puderam ser levantadas. Sobre estas questões se baseou grande parte deste trabalho.

Ainda que existam muitas diferenças entre certezas e evidências, a ciência é um processo de busca da verdade. No entanto não é composta por verdades incontestáveis. Permite assim que correções sejam feitas ao longo do tempo e que, com o aumento do conhecimento, as chances de erros diminuam substancialmente. Assim, pode-se contar que evidências levam a certezas. O processo de construção do conhecimento utilizado neste trabalho levou em consideração não critérios estatísticos ou explícitos de avaliação mas sim aspectos relacionados a questionamentos que levavam a atribuição de significados para as pessoas que, em ultima análise, representavam as empresas.

O objetivo que se propôs para este trabalho foi no sentido de contribuir de alguma forma para auxiliar o processo de sobrevivência e progresso de empresas de pequeno porte. Os resultados aqui apresentados necessitam ainda de uma nova etapa de validação da proposição, que deve fazer parte de novos trabalhos. No entanto, mais importante do que os resultados de um trabalho como este são os frutos que ele pode dar. E estes frutos, já iniciados através de estudos de casos e orientações de trabalhos de conclusão de curso, serão os próximos passos para um processo contínuo de avaliação e melhoria do que propôs este trabalho. Assim como a implantação de CRM deve ter um agente motivador, deve ser contínua e realimentada e estar sob responsabilidade de quem estiver realmente interessado em seu sucesso, também estas características são definidas para este trabalho.

Finalmente, este trabalho identificou que CRM é uma questão de decisão e de foco. A idéia que permeou este relato foi a de que a dependência do sucesso está nas mãos das pessoas. As pessoas, se movidas por metas e com disponibilidade de mecanismos que as ajudem a alcançar estas metas, tendem a alcança-las com mais rapidez e efetividade. E é isto que propôs esta tese.

## 7 REFERÊNCIAS

ALLEMAN, Glen. **Agile Project Management and "Normative" Paradigms**. Disponível em: <<http://www.niwotridge.com/Essays/Editorials>>. Acessado em: 04 mar 2004.

\_\_\_\_\_. **Project Management: Herding Cats?** Disponível em: <<http://www.pmforum.org/pmwt03/viewpoints03-06more.htm>>. Acessado em: 20 fev 2004.

\_\_\_\_\_. **On Agile Project Management**. Disponível em: <<http://www.pmforum.org/pmwt02/allemanapr02.htm>>. Acessado em: 03 mar 2004.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANDRADE, Rui O. B. de. Tendências Futuras da Administração. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, VI. Mai 1999, Montreal, Canadá. **Anais**. Disponível em: <<http://www.dad.uem.br/anaisfia.htm>>. Acessado em: 29 out 2002.

ARAÚJO, Andréa C. M. de. **A Informação Como Fator Diferenciador para o Sucesso Estratégico das Organizações**. Disponível em: <[http://www.informal.com.br/artigos/a10092002\\_001.htm](http://www.informal.com.br/artigos/a10092002_001.htm)>. Acessado em: 31 out 2002.

\_\_\_\_\_. **A Informação na Era da Informação: Uma Abordagem Teórica sobre a Importância da Informação e do seu Gerenciamento para o Sucesso Estratégico das Organizações**. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 2002.

BAKER, S. et alii. **Redefining the Role of Marketing**. Disponível em: <<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/resources/groups/marketing/redef.htm>>. Acessado em: 25 jul 2001.

BAND, Willian. **Touchstones: Ten New Ideas Revolutionizing Business**. New York: John Wiley & Sons Inc, 1997.

BAUMEISTER, Hubert. **Customer Relationship Management for SME's**. 2002. Disponível em: <<http://www.pst.informatik.uni-muenchen.de/~baumeist/publications/e2002.pdf>>. Acessado em: 22 dez 2002.

BECK, Kent et alii. **Manifesto for Agile Software Development**. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/>>. Acessado em: 23 out 2003.

\_\_\_\_\_. **The Agile Manifesto**. Disponível em: <<http://www.agilealliance.org/home>>. Acessado em: 22 mar 2004.

BERRY, Leonard L. Relationship Marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. G. (Eds.). **Emerging Perspectives on Services Marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983, pp.25-28.

\_\_\_\_\_. Relationship Marketing of Services: Growing Interest Emerging Perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, pp. 236-245, 1995.

BERSON, Alex et alii. **Building Data Mining Applications for CRM**. New York: McGraw-Hill. 1999.

BOEHM, Barry; TURNER, Richard. **Balancing Agility with Discipline: A Guide for the Perplexed**. Addison-Wesley: Boston, USA. 2003.

BOLONHA, João Carlos. As Armadilhas do Customer Relationship Management. **Developers' Magazine**. 2002. Disponível em: <<http://www.developers.com.br/artigos.asp?artigo=687>>. Acessado em: 30 dez 2002.

BROWN, Stanley. **CRM – Customer Relationship Management – Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo do E-business**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001.

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

CASTRO, C. de M. **A Prática da Pesquisa**. 1. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CHASE, Peter. **Why CRM Implementations Fail and What to Do About It**. 2001. Disponível em: <<http://dmreview.com/whitepaper/wid280.pdf>>. Acessado em: 22 jan 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIN, Gary. **Agile Project Management**. New York: Amacon, 2004.

CHINEM, Rivaldo. **Marketing e Divulgação da Pequena Empresa**. São Paulo: SENAC, 2002.

CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian; BALLANTYNE, David. **Relationship Marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra, 2003.

COSTA, Jane Iara Pereira da. **Atendimento: Pressuposto do Marketing de Relacionamento**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CURRY, Jay; CURRY, Adam. **The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management**. New York: Free Press, 2000.

DeCARLO, Doug. **eXtreme Project Management Getting a Grip on Chaos: How to Deliver Value in the Face of Volatility**. Disponível em: <<http://www.pmi-issig.org/webinars/2003Webinars/DeCarlo.asp>>. Acessado em: 03 mar 2004.

Di NALLO, Egeria. **Meeting Points: Soluções de Marketing para uma Sociedade Complexa**. São Paulo: Cobra. 1999.

DRUCKER, Peter. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira. 1995.

\_\_\_\_\_. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira. 1999.

EL-ANSARY, Adel. Relationship Marketing: A Marketing Channel Context. **Research in Marketing**, 3, pp. 33-46, 1997.

FEINBERG, Richard; TROTTER, Mike. Immaculate Deception: the Unintended Negative Affects of the CRM Revolution. **CRM Project**, v. 2. Purdue University, Center for Customer-Driven Insight. 6/15/2001. Disponível em: <<http://www.cfs.purdue.edu/csr/E-Enterprise%20Research/CSR/Immaculate%20Deception.pdf>>. Acessado em: 12 set 2002.

FERNANDES, Almir. **Administração Inteligente – Novos Caminhos para as Organizações do Século XXI**. São Paulo: Futura. 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 2002. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/aurelio/>>.

FLYNN, Tom; GALLE, Johan. **Customer Relationship Management – A Perspective**. Disponível em: <[http://www.vis.iao.fraunhofer.de/en/projects/smile/publications/SMILE\\_CRM\\_overview\\_article\\_v1-2.pdf](http://www.vis.iao.fraunhofer.de/en/projects/smile/publications/SMILE_CRM_overview_article_v1-2.pdf)>. Acessado em: 22 dez 2002.

GALBRAITH, J. R. et alii. **Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GAREIS, Roland. May the guide to the PMBOK be challenged by a new Project Management Paradigm?. PMI SYMPOSIUM PHILADELPHIA. Philadelphia, 1999. **Anais**. Disponível em: <[http://debian.p-m-a.at/docs/pmbok\\_guide\\_PMA.pdf](http://debian.p-m-a.at/docs/pmbok_guide_PMA.pdf)>. Acessado em: 22 mar 2004.

GARTNER Group Report. **CRM Economics: Figuring Out the ROI on Customer Initiatives**. Working Paper. 2001.

\_\_\_\_\_. **CRM Executive Report**. Disponível em: <[http://www3.gartner.com/5\\_about/press\\_releases/prjune302003b.jsp](http://www3.gartner.com/5_about/press_releases/prjune302003b.jsp)>. Acessado em: 02 dez 2003.

GAYNOR, Michael. On Track for Quality CRM. **Marketing Magazine**. v. 15, n. 1. Disponível em: <<http://www.marketing.ie/jan04/article4.htm>>. Acessado em: 26 jan 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas. 1987.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento – Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre**. São Paulo: Futura. 1999.

GRABNER-KRAEUTER, Sonja. Alternatives Approaches to Measuring CRM Performance. RESEARCH CONFERENCE IN RELATIONSHIP MARKETING AND CUSTOMER RELIATIONSHIP MANAGEMENT, 6. jun/2002. Atlanta, USA. **Anais**.

GREENBERG, Paul. **CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time**. Berkeley: Osborne/McGraw-Hill, 2001.

GRIFFIN, Jill. **Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It**. New York: Lexington Books, 1995.

GRIFFITHS, Mike. **Agile Project Management**. Disponível em: <[http://can.cpsc.ucalgary.ca/camug/pres/CAMUG\\_020304.pdf](http://can.cpsc.ucalgary.ca/camug/pres/CAMUG_020304.pdf)>. Acessado em: 12 mar 2004.

GRÖNROOS, Christian; GUMMESSON, Evert. **Service Marketing – A Nordic School Perspective**. Research Report. Stockholm: Stockholm University. 1985.

GRÖNROOS, Christian. The Marketing Strategy Continuum, Toward a Marketing Concept for the 1990s. **Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration**. Working Papers 201, Helsinki. 1990a.

\_\_\_\_\_. Relationship Approach to Marketing in Service Context: the Marketing and Organization Behavior Interface. **Journal of Business Research**, v.20, no. 1, pp. 3-11, 1990b.

\_\_\_\_\_. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, pp. 4-20, 1994.

GUMMESSON, Evert. The New Marketing – Developing long-term interactive relationships. **Long Range Planning**, v. 20, n. 4, pp. 10-20, ago, 1987.

\_\_\_\_\_. **Total Relationship Marketing: From the 4Ps – Product, Price, Promotion, Place – of Traditional Marketing Management to the 30Rs – the Thirty Relationships – of the New Marketing Paradigm**, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

\_\_\_\_\_. **Total Relationship Marketing: Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy**. 2. ed. London: Butterworth-Heinemann. 2002.

HEIDE, Jan B. Interorganizational Governance in Marketing Channels: Theoretical Perspectives on Forms and Antecedents. **Journal of Marketing**, v.58, pp. 71-85, jan, 1994.

HERSHEY, Linda. **Why CRM Implementations Fail What Part Don't You Understand?**. 2002. Disponível em: <<http://www.realmarket.com/required/lghcons1.pdf>>. Acessado em: 23 nov 2002.

HIGHSMITH, Jim. **Agile Project Management: Principles and Tools**. 2003a. Disponível em: <<http://www.cutter.com/offers/APM.html>>. Acessado em: 02 fev 2004.

\_\_\_\_\_. **Agile Project Management: Opportunities and Principles**. 2003b. Disponível em: <<http://www.cutter.com/offers/APM.html>>. Acessado em: 03 fev 2004.

\_\_\_\_\_. **Agile Project Management: Creating Innovative Products**. Addison-Wesley Pub Co. 2004.

HORNE, Stephen. **CRM is a Process, not a Technology**. 2001. Disponível em: <<http://www.analytici.com/images/pdf/DMNews.pdf>>. Acessado em: 11 nov 2002.

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

JOHNSON, Wunderman C. **Unlocking the True Value of Customer Relationship Management**. 1999. Disponível em: <<http://www.crm-forum.com>>. Acessado em: 22 nov 2002.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

KOTLER, P. It's Time for Total Marketing. **Business Week Advance Executive Brief**, v. 2, 1992.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura. 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

LAURINDO, Fernando. **Selecionando uma Aplicação de Tecnologia da Informação com Enfoque na Eficácia: um Estudo de Caso de um Sistema para PCP**. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n3/14575.pdf>>. Acessado em: 21 mai 2003.

LEE, Richard A. **Four Steps to Success with CRM**. 2000a. Disponível em: <<http://www.crmguru.com/content/features/lee02.html>>. Acessado em: 22 mar 2001.

\_\_\_\_\_. **The Customer Relationship Marketing Deployment Guide**, V1.0. St. Paul: HYM, 2000b.

\_\_\_\_\_. **The Customer Relationship Marketing Planning Guide**, V1.0. St. Paul: HYM, 2000c.

\_\_\_\_\_. **The Customer Relationship Marketing Survival Guide**, V1.0. St. Paul: HYM, 2000d.

LEVITT, Theodore. After the Sale is Over. **Harvard Business Review**. set-out, 87-93.

McGEE, James V.; PRUSAK, Laurence; PYBURN, Philip J. **Managing Information Strategically**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

McKEAN, John. **Customer are People: The Human Touch**. England: John Wiley & Sons, 2003.

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

MELLO, R. B.; CUNHA, C. A. **A Pesquisa das Estratégias de Marketing, Finanças e Produção em Empresas Construtoras: uma Referência de Apoio ao Pesquisador**. 1999. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/art150.htm>>. Acessado em: 10 set 2001.

- MELTON, Trish. **Agile Project Management**. *Engineering Project Management Forum*. Dezembro, 2003. Disponível em: <<http://www.iee.org/OnComms/sector/management/download.cfm?ID=23CBC829-3A44-4264-920F7431F4150130>>. Acessado em: 10 mar 2004.
- MENEZES, Luis César de Moura. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MEREDITH, J. R.; MANTEL Jr, S. J. **Project Management: a Managerial Approach**. 4. ed., New York: John Wiley & Sons, Inc, 1999.
- MEYER, Chris. **Fast Cycle Time: How to Align Purpose, Strategy and Structure for Speed**. New York: Free Press, 1993.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- MINTZBERG, Henry. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Lisboa: D. Quixote, 1995.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v.58, pp. 20-38, jul, 1994.
- MORRIS, Peter. **Updating the Project Management Bodies of Knowledge**. Centre for Research in the Management of Projects, UMIST. 1999. Disponível em: <<http://www.indeco.co.uk/docs/IRNOPBODIESOFKNOWLEDGEv3.PDF>>. Acessado em: 12 out 2003.
- NEWELL, Frederick. **Fidelidade.com**. São Paulo: Makron Books. 2000.
- PANTAZOPOULOS, Aris. **What's Really CRM**. 2002. Disponível em: <[http://www.crm2day.com/what\\_is\\_crm](http://www.crm2day.com/what_is_crm)>. Acessado em: 15 nov 2002.
- PARVATIYAR, A., SHETH, J. N. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. In: \_\_\_\_\_ (Eds.). **Handbook of Relationship Marketing**. Sage, Thousand Oaks, 2000, pp. 3-38.
- PATAH, Leandro A.; CARVALHO, Marly M. de. Estruturas de Gerenciamento de Projetos e Competências em Equipes de Projetos. In: Ribeiro, Jose Luis Duarte; Fritsch, Celso; Lima, Edson Pinheiro. **Anais de resumos: ENEGEP 2002**. Porto Alegre, ABEPRO, 2002.p.66
- PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira; PECK, Helen. **Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.
- PECK, Helen; PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARCK, Moira. **Relationship Marketing: Strategy and Implementation**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- PELLS, David. **The Third Wave of Project Management: a Possible Future for Project Management**. Disponível em: <<http://www.pmforum.org/pmwt04/editorial04-01.html>>. Acessado em: 22 mar 2004.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time**. New York: Currency Doubleday, 1993.

\_\_\_\_\_. **Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age**. New York: Currency Doubleday, 1997.

\_\_\_\_\_. **Marketing 1to1 – Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de CRM**. São Paulo: Peppers and Rogers do Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_. **CRM Avançado – Técnicas e Modelos para Profissionais Envolvidos em Projetos de CRM**. Material Peppers and Rogers do Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. **Marketing 1to1 – Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de CRM**. 2. ed., São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **Esqueça os Obstáculos da Tecnologia: o CRM a toda a velocidade**. White Paper, 2001.

PEREIRA, Carlos de Brito. **Notas para uma Conceituação do Termo “Marketing”**. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>>. Acessado em: 12 set 2002.

PÉTALAS, Zafeiris. **The development of a framework that will assist in identifying the most valuable-suitable project management methodology for the Private Finance Initiative (PFI) Schemes**. 2002. Disponível em: <[http://www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/pp\\_researchdtbseframeworkdev.asp](http://www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/pp_researchdtbseframeworkdev.asp)>. Acessado em: 20 out 2003.

PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: PMI Standards Committee. **PMI Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 2000. (Paper Edition)

RAMBALDUCCI, Marcos. **O Papel do Endomarketing Frente às Mudanças Organizacionais e Tecnológicas**. Disponível em: <<http://pessoal.sercomtel.com.br/rambalducci/endomarketing.htm>>. Acessado em: 29 out 2002.

RAPHEL, Murray; RAPHEL, Neil. **Up the Loyalty Ladder: Turning Sometime Customers into Full-time Advocates of your Business**. New York: Harper Business, 1995.

REICHHELD, Frederick; SASSER, W., *Zero Defections: Quality Comes to Services*. **Harvard Business Review**, 68, pp. 105-111, set-out, 1990.

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

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

REVISTA FORBES BRASIL. São Paulo: Camelot. ago, 2001.

RICHERS, Raimar. **O que é Marketing?**. 11. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989. (Coleção Primeiros Passos)

\_\_\_\_\_. **Marketing: Uma Visão Brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

ROBERTS, Sarah L. **CRM History Lesson**. Disponível em:  
<<http://www.atvantiss.com/magazine/mag6.html>>. Acessado em: 19 ago 2002.

ROCHE, E., **The Customer Relationship Management Ecosystem**. Web Edition of METAGroup. 1999. Disponível em:  
<<http://www.metagroup.com/communities/crm/ads724.htm>>. Acessado em: 21 nov 2000.

SALOMOM, Délcio Vieira. **Elementos de Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. Belo Horizonte: Interviços, 1974.

SANTOS, Neri dos. Inteligência Competitiva: A Gestão de Riscos em Ambiente Globalizado. FÓRUM INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, VI. mai, 1999, Montreal, Canadá. **Anais**. Disponível em: <<http://www.dad.uem.br/anaisfia.htm>>. Acessado em: 29 out 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/br/osebrae/osebrae.asp>>. Acessado em: 17 set 2003.

SHANI, David; CHALASANI, Sujana. Exploiting Niches Using Relationship Marketing. **Journal of Consumer Marketing**, v.9, n. 3, pp. 33-42, 1992.

SILVA, Newton Siqueira da. **Gerar Valor para o Cliente: o Novo Paradigma da Competição**. Disponível em:  
<<http://sucesus.org.br/html/menuarti/artigos/newtonsiqueira010202.html>>. Acessado em: 29 out 2002.

SIMON, Hermann. **As Campeãs Ocultas: Estratégias de Pequenas e Médias Empresas que Conquistaram o Mundo**. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

SINDEL, Kathleen. **Loyalty Marketing for the Internet Age: How to Identify, Attract, Serve, and Retain Customers in na E-commerce Environment**. USA: Dearborn Financial, 2000.

SINGER, Craig. **The Relationship Benefits of a Project-Oriented Culture**. Disponível em:  
<[http://www.amt.eu.com//admin/upload/files/pdf/Relationship\\_Benefits.pdf](http://www.amt.eu.com//admin/upload/files/pdf/Relationship_Benefits.pdf)>. Acessado em: 09 set 2003.

SIQUEIRA, José de Oliveira. **Características Fundamentais de uma Tese de Doutorado em Ciências Sociais**. Disponível em:  
<[http://www.hottopos.com/convenit2/siq2.htm#\\_ftnref3](http://www.hottopos.com/convenit2/siq2.htm#_ftnref3)>. Acessado em: 15 nov 2003.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. **Business Horizons**, 37(2), pp. 22-28, mar-abr, 1994.

STONE, Merlin et alii. **CRM – Marketing de Relacionamento com os Clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

SUTHERLAND, Jeff. **Agile Project Management With SCRUM: Theory and Practice**. 2003. Disponível em:

<[http://jeffsutherland.com/papers/OTUG2003/Scrum\\_Theory\\_files/frame.htm](http://jeffsutherland.com/papers/OTUG2003/Scrum_Theory_files/frame.htm)>. Acessado em: 02 abr 2004.

SWIFT, Ronald. **CRM – Customer Relationship Management – O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TAPSCOTT, D. **Economia Digital: Promessa e Perigo na era da Inteligência em Rede**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TAYLOR, Frederick. **The Principles of Scientific Management**. New York: W.W. Norton, 1963.

TEIXEIRA, Elcio P. **Peter Drucker e as Tendências da Administração do Século XXI**. 2002b. Disponível em: <[http://www.fabavi.br/revista/artigos/v.1\\_n.1\\_Ensaio\\_2.doc](http://www.fabavi.br/revista/artigos/v.1_n.1_Ensaio_2.doc)>. Acessado em: 05 nov 2002.

TEIXEIRA Filho, Jaime. **Conhecimento, Tecnologia e Organização Evolução, Conflitos e Perspectivas**. 2002a. Disponível em: <[http://www.cpqd.br/newsroom/saibamais/artigo.asp?art\\_id=1051](http://www.cpqd.br/newsroom/saibamais/artigo.asp?art_id=1051)>. Acessado em: 31 out 2002.

**THE FREE DICTIONARY**. USA: Farlex, Inc., 2003. Disponível em <<http://encyclopedia.thefreedictionary.com/Kent%20Beck>>. Acessado em 12 abr 2004.

THOMSETT, Rob. **Extreme Project Management**. Cutter Consortium Executive Report, Vol. 2, n. 2. 2001. Disponível em: <<http://www.cutter.com/consortium>>. Acessado em: 28 fev 2004.

\_\_\_\_\_. **Radical Project Management**. Prentice Hall Professional Technical Reference, USA, 2002.

TOFFLER, Alvin. **Criando uma Nova Civilização: a Política da 3a. Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

VALENTIM, Marta; CERVANTES, Brígida. O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 4, n. 3, jun, 2003. Disponível em: <[http://www.dgzero.org/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgzero.org/jun03/Art_03.htm)>. Acessado em: 29 dez 2003.

VALERIANO, Dalton. **Gerência em Projetos - Pesquisa, Desenvolvimento, Engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998

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

WILSON, David T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, 23, pp. 335-345, 1995.

## APÊNDICE A

# Relato das Atividades Desenvolvidas como Base Empírica para o Desenvolvimento do Problema e da Proposta de Solução

### APRESENTAÇÃO

O presente apêndice tem por objetivo apresentar de forma sucinta três experiências significativas que levaram à definição do tema deste trabalho de tese e está dividido em três partes. A primeira apresenta um relato da experiência obtida através de um trabalho realizado em 2001/2002 em uma grande empresa estatal de energia elétrica cujo nome, por razões de sigilo, será definido como **Caso1**.

A segunda experiência constituiu-se de um estudo de possibilidades sobre a implantação de CRM em uma empresa de prestação de serviços de formação profissional, considerada de médio porte, denominada aqui de **Caso2**.

A terceira e última experiência trata de um trabalho mais amplo, não só relacionado à implantação de estratégias de relacionamento com os clientes. Ele foi realizado para uma incubadora de empresas de base tecnológica, que contou com participação de dez empresas, denominadas aqui de **Caso3**. Uma vez que o porte destas empresas era de micro para pequeno, algumas delas apresentavam necessidade de definição e organização da área comercial, no sentido desta poder dar suporte às estratégias de relacionamento com os clientes. Sendo assim, esta terceira experiência trata mais diretamente sobre a área comercial das empresas. No entanto, contou com a colaboração dos empresários participantes no sentido da definição dos pilares básicos para uma metodologia de implantação de CRM em suas empresas.

Estes trabalhos foram desenvolvidos por equipes de consultores, dentre eles a orientadora e a autora deste trabalho de tese. Em todos eles o papel da autora desta tese foi o de investigação, acompanhamento e levantamento de informações que fornecessem subsídios para as definições de sustentação para este trabalho.

## **COLETA DE DADOS**

A coleta de dados, nos três casos de estudo, teve como objetivo primordial estar sincronizadas com os objetivos do trabalho, o problema a ser tratado, e o tipo de pesquisa definida. Os instrumentos de coleta de dados foram principalmente a observação e as entrevistas.

Quando as observações eram realizadas, o objetivo sempre foi a obtenção de dados de determinados aspectos da realidade em que este trabalho se inseria. Esta observação pode ser classificada como participante e assistemática. Participante pois a autora deste trabalho esteve sempre envolvida com as atividades sendo realizadas dentro dos grupos de trabalho. Assistemática pois, apesar de haver sempre um planejamento prévio de observação, o grupo é que definia sempre os problemas mais prementes a serem tratados.

Quando as entrevistas eram realizadas, objetivavam a obtenção de informações relevantes de um indivíduo, ou um conjunto deles, sobre determinado assunto relevante para o trabalho sendo desenvolvido. Os roteiros utilizados nas entrevistas, apesar de planejados e estruturados, nem sempre eram seguidos à risca, fazendo com que algumas questões pudessem ser mais amplamente exploradas.

Ao final do último caso de estudo realizado foram aplicados questionários, com uma série ordenada de perguntas com o objetivo de levantar os resultados do projeto. As questões elaboradas foram compostas tanto de questões abertas, com perguntas do tipo “qual a sua opinião?”; fechadas, com duas escolhas, “sim” ou “não”; e de múltipla escolha, ou seja, fechadas e com uma série de respostas possíveis.

# PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE CRM

## CASO1

O trabalho foi desenvolvido por uma equipe de quatro consultores externos à empresa Caso1, dentre eles Elizabeth Specialski e Maria Marta Leite, além de dez consultores internos à organização. Todo o trabalho foi desenvolvido *in company* e o tempo despendido foi de aproximadamente 500 horas.

A seguir serão apresentados alguns dos principais elementos do relatório final deste trabalho, que define as contribuições desta atividade para o presente trabalho de tese. O documento completo é bastante extenso e foi preciso omitir algumas partes do relatório final, mantendo a coerência e apresentando as informações relevantes.

# 1 INTRODUÇÃO

Logo ao primeiro contato com os integrantes da empresa Caso1 foi constatado que o estágio inicial do emprego dos sistemas de informação como elemento estruturador de processos havia se materializado com a implementação de uma solução integrada de apoio à gestão do patrimônio humano, de recursos econômicos e financeiros e do patrimônio material. Deste primeiro estágio resultou, também, significativo avanço do ponto de vista do emprego de tecnologia da informação aos processos de gestão. O **Projeto CRM-Caso1**, foi definido para ser composto por propostas para a **Gestão de Atendimento ao Cliente** e para a **Gestão de Serviços**. Esta iniciativa foi uma continuidade do processo de emprego da tecnologia da informação como aliada no desenvolvimento empresarial e foi centrada nas estratégias de CRM ou Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes.

No cenário do negócio da empresa percebemos que sua posição é privilegiada: não há concorrentes diretos para a maioria de seus clientes. No entanto, isso não é verdadeiro justamente para os seus clientes mais lucrativos, ou os grandes clientes, que já podem adquirir energia de outros fornecedores ou gerar sua própria energia. Outro fator diferenciador da empresa, em relação a outras organizações, é o tipo de produto/serviço que ela oferece aos seus clientes. O produto é o fornecimento de energia elétrica e os serviços são os relacionados a este fornecimento. Neste caso, os serviços oferecidos aos clientes têm valor agregado significativo, e a satisfação do cliente está muito vinculada ao tempo e à qualidade do atendimento prestado. Os mecanismos de aferição da qualidade dos serviços prestados pela empresa evidenciaram a necessidade e a conveniência, em prioridade significativa, de que esta é a próxima área a ser modernizada.

No curso dos últimos meses a empresa, através de seus profissionais e mediante o aporte de conhecimentos externos (aos quais também se juntou a avaliação da experiência de organizações congêneres), formou e consolidou um conjunto de conhecimentos que, hoje, são considerados suficientes para dar início a mais uma etapa do seu processo de desenvolvimento empresarial. Sendo assim, se configurava momento propício à implantação de sistemas que tratem do atendimento aos clientes e suas relações com a gestão comercial e a gestão de operação e distribuição (enquanto relacionados ao atendimento de demandas específicas dos clientes).

## 2 O PROJETO CRM

Apesar de todos os esforços despendidos, a empresa ainda apresentava problemas relativos ao pronto atendimento das necessidades de seus clientes. Sabe-se que o mercado de energia caminha rapidamente para uma livre competição em todos os segmentos, e a necessidade de adequar a empresa ao novo ambiente era urgente, dadas as condições de atuação em que ela se encontrava. A experiência relatada no decorrer do processo de análise da situação atual da empresa mostrou que havia necessidade de modificações de algumas ações e procedimentos de forma a atender às atuais exigências de mercado. Além disso, fatos comprovavam a não adequação de alguns procedimentos, dado o grau de insatisfação do cliente. A tabela 1 ilustra o resultado de uma pesquisa realizada em 2001 pela ABRADDEE (Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica), onde se pode comprovar a posição da empresa quanto ao nível de satisfação de seus clientes.

Tabela 1 – Resultado da Pesquisa de Satisfação do Cliente com a Caso1 (ISQP)

<i>Áreas de Qualidade Percebida</i>	<b>Índices Percentuais</b>		
	<b>Melhor</b>	<b>Média</b>	<b>Caso1</b>
Fornecimento de Energia	87,3	73,0	68,2
Informação e Comunicação com o Cliente	82,1	53,7	54,3
Conta de Luz	89,8	80,4	81,8
Atendimento ao Cliente	85,9	69,6	65,6
Imagem	87,5	69,8	64,2
<b>Sumário do ISQP</b>	<b>85,2</b>	<b>69,7</b>	<b>67,4</b>

Fonte: Prêmio ABRADDEE 2001 (*Vox Populi*)

Há que se considerar que um projeto dessa natureza não apresenta resultados imediatos e que os investimentos realizados serão recuperados a médio e longo prazo. No entanto, as ações e modificações promovidas com a implantação de estratégias de relacionamento com os clientes devem apresentar como principal resultado o aumento do grau de satisfação dos clientes e o aumento da lucratividade da empresa. O que se buscou com a elaboração do Projeto Básico foi definir mecanismos para expandir e compartilhar as informações utilizadas no núcleo de cada área isolada, fazendo com que elas estivessem

disponíveis de forma útil e confiável para todas as áreas de atuação da empresa, possibilitando que a tomada de decisões seja realizada de forma eficiente, segura e eficaz.

A partir desse pressuposto, foi fundamental modificar o foco da empresa passando do foco centrado no produto/serviço para o foco centrado no cliente. Foi necessário entender o que constitui valor para o cliente, quais são as suas necessidades e expectativas, a fim de determinar quais ações deveriam ser executadas prioritariamente no âmbito da empresa. Entendendo, conhecendo e caracterizando os clientes, é possível adotar ações e procedimentos que apresentem a eficácia desejada, iniciando pela adoção de atendimento diferenciado aos clientes mais rentáveis.

## **2.1 Estratégia de Atuação**

No sentido de viabilizar o trabalho a equipe de consultores externos contou com a colaboração integral de uma equipe de consultores internos, composta por dez funcionários-chave dentro da organização que atuavam em diferentes áreas, para que todas as dúvidas sobre os processos organizacionais fossem sanadas de forma breve e eficaz. Além dos consultores internos em tempo integral, outros funcionários foram entrevistados e/ou convocados a participar do processo, envolvendo um contingente de aproximadamente quarenta pessoas.

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

O caráter relativo à necessidade de preparação da empresa para a implantação de estratégias para CRM, assim como o papel exercido pelas pessoas envolvidas no processo, foram amplamente discutidos durante estas reuniões. Destas discussões foram retiradas as primeiras idéias para a definição das etapas iniciais da metodologia proposta neste trabalho de tese. Os outros trabalhos só vieram a referendar a importância destas duas etapas no processo.

As propostas de solução sendo indicadas também eram amplamente discutidas e o resultado final foi obtido de comum acordo entre as partes envolvidas.

## 2.2 Objetivos do Projeto CRM

Através da correta utilização da tecnologia da informação, torna-se possível a tomada de decisão rápida e a determinação de ações de natureza pró-ativa para atingir um alto grau de satisfação dos clientes. Porém a cultura de mudança de foco é um processo que envolve toda a organização e não está baseada apenas na implantação de soluções de tecnologia. Os objetivos são alcançados na medida em que a nova filosofia for assimilada por toda a empresa e o processo de adoção cumpra seu ciclo. Como decorrência desta realidade, a implantação de uma solução de gestão de atendimento e de serviços tem alguns objetivos específicos. Dentre eles podem ser citados:

- facilitar o cumprimento das normas da ANEEL;
- possibilitar o entendimento dos consumidores, suas necessidades, padrões de consumo, grau de satisfação, desejos e expectativas;
- oferecer atendimento e prestação de serviços de qualidade aos clientes;
- oferecer atendimento e prestação de serviços diferenciados aos melhores clientes;
- permitir um melhor entendimento da organização para atingir os objetivos e metas de atendimento pretendidos em termos de pessoas, infra-estrutura, sistemas, produtos e serviços, e ações de marketing;
- melhorar a imagem da empresa junto aos seus clientes;
- diminuir os custos de instalação e manutenção a partir da otimização de procedimentos;
- preparar a empresa para enfrentar a concorrência em um futuro ambiente competitivo.

O desafio para o alcance desses objetivos consiste em manter, de forma consolidada e acessível, toda a informação que a empresa dispõe sobre seus clientes, permitindo a unificação e acompanhamento de todo o ciclo de relacionamento através dos sistemas de apoio. A solução CRM deve oferecer mecanismos para consolidar as

estratégias já definidas pela empresa em sua Identidade Institucional, incluindo “garantir ao cliente o melhor serviço e o melhor atendimento”.

## 2.3 Escopo

A estrutura atual da empresa compreende as áreas de Geração, Transmissão, Distribuição e Comercialização de Energia Elétrica. O trabalho desenvolvido teve por escopo as áreas de Distribuição e Comercialização, embora o projeto considere que a solução proposta contempla a possibilidade de atendimento a todas as áreas. A elaboração do Projeto Básico de CRM para a empresa em questão, compreendeu a formulação de um novo modelo de atendimento e relacionamento fundamentado no novo modelo institucional e na filosofia CRM.

A iniciativa de implantação de CRM é um processo composto basicamente por duas fases. A primeira, de natureza estratégica, deve ser formulada pela alta administração e deve estar calcada nas diretrizes do planejamento estratégico da organização. No caso desta empresa, a implantação de sua nova Identidade Institucional foi um passo decisivo para a implantação de CRM. Porém era necessário que se desenvolvessem ações internas para assimilação desta nova filosofia. Esta parte foi apenas parcialmente considerada neste trabalho, porém é fundamental no processo em sua fase de implantação.

A segunda parte, de natureza operacional, visa o entendimento funcional da empresa em termos dos processos que compõem as áreas envolvidas direta e indiretamente no atendimento e nos serviços ao cliente. Com este diagnóstico tornou-se possível estruturar a empresa para a implantação de CRM. Esta análise envolveu adequações estruturais prévias à implantação e incluiu a organização, os processos, as pessoas e os sistemas de suporte para a implantação.

A elaboração do Projeto Básico compreendeu a primeira etapa. Entendeu-se que o processo deveria compreender as seguintes fases:

1. elaboração do Projeto Básico;
2. preparação da empresa para adoção do CRM;
3. implantação do CRM.

## 2.4 O Projeto Básico

Este item apresenta o plano de trabalho e a metodologia utilizada para o desenvolvimento do Projeto Básico para implantação de CRM na empresa. Considerando a necessidade de identificar-se a situação atual da empresa para a clara definição da situação desejável, o Projeto Básico foi organizado em três fases, a saber:

- levantamento da situação atual;
- necessidades da solução;
- avaliação das possíveis soluções.

## 3 A SITUAÇÃO ENCONTRADA

O levantamento da situação atual da empresa, relativa ao processo de valorização do relacionamento com os clientes, levou em consideração o novo Modelo Institucional e focalizou sua atenção nos vários serviços prestados aos clientes. O levantamento também foi calcado na avaliação realizada pelos setores envolvidos com a prestação desses serviços, no sentido de apontar falhas nos processos e oportunidades de melhoria nos mesmos. Esta avaliação foi realizada através de pesquisas “in loco” e entrevistas com o pessoal envolvido. Foram levadas em consideração: a avaliação dos serviços, realizada por pessoal competente dentro de cada área de atuação, além da experiência dos membros da equipe internos à empresa.

### 3.1 O Modelo de Relacionamento e Atendimento

O modelo de relacionamento e atendimento aos clientes encontrado pode ser apresentado sob a ótica do cliente e sob a ótica da efetivação do atendimento e prestação de serviços dentro da empresa. Sob uma visão macroscópica, a definição de clientes inclui várias entidades, além dos que podem ser denominados “clientes-consumidores”. Uma solução CRM completa deve contemplar estratégias de relacionamento com cada uma destas classes de clientes, porém este trabalho apresenta como foco principal os clientes-consumidores da empresa.

Numa visão focada nos clientes-consumidores e na estrutura de atendimento às necessidades dos mesmos, algumas áreas da empresa têm relacionamento direto com os clientes; outras áreas servem como suporte para que o atendimento se concretize. As áreas relacionadas diretamente com o atendimento e suporte ao serviço, ou seja, com a prestação de serviços aos clientes consumidores, exercem um papel fundamental no processo de implantação da solução CRM. Estas áreas têm como um dos seus objetivos demonstrar a maneira como a empresa vê e trata seus clientes. As áreas que dão suporte e gerenciam a prestação de serviços é que concretizam o “produto” da empresa, ou seja, a eficiência no atendimento às solicitações de informações e serviços é que é responsável pela garantia da satisfação dos clientes.

Os canais de contato disponibilizados aos clientes são:

- pessoal: agências, protocolo, ouvidoria e auto-atendimento;
- telefônico: *call center* e ouvidoria;
- cartas e faxes: podem ser recebidos pelas diversas áreas, porém devem ser encaminhados a uma das áreas de atendimento direto;
- e-mail: agência virtual.

## 3.2 Levantamento dos Serviços Oferecidos

A estrutura institucional da empresa apresentava uma arquitetura onde há relacionamentos entre todas as áreas. Estes relacionamentos determinam parcerias internas com o objetivo de melhorar a relação da empresa com seus clientes e parceiros, melhorar a oferta de serviço relativa à demanda de mercado e, em última análise, melhorar a relação custo / benefício na empresa.

Neste levantamento foram identificados problemas que vão desde a falta de comunicação entre as entidades componentes da empresa até a descontinuidade nos serviços solicitados pelos clientes, passando também por falhas no cumprimento de procedimentos. Todo o material levantado fez parte do relatório final do projeto.

A solução de gestão de atendimento e de serviços para a empresa manteve todas as atuais funcionalidades do atendimento aos clientes consumidores e, mais ainda, apontou soluções viáveis para as falhas e os problemas levantados. Muitas partes da solução proposta passaram por decisões e ações na organização que são independentes da ferramenta de apoio a ser adquirida.

### **3.3 Avaliação pelas Áreas Envolvidas**

Durante o desenvolvimento do projeto foram levantados todos os serviços oferecidos aos clientes. Esse levantamento incluiu as etapas do processo de atendimento a estes serviços, as áreas envolvidas direta ou indiretamente e os sistemas utilizados. Paralelamente, foram feitas entrevistas com o pessoal das áreas citadas no levantamento realizado. Nestas entrevistas ficou evidente que o rol de problemas era muito grande mas as pessoas tinham excelentes sugestões de melhoria e o seu papel foi fundamental durante este processo. Os resultados destas entrevistas foram levados em consideração na fase de análise da situação atual e também na fase de especificações funcionais da solução.

## **4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ENCONTRADA**

Foi realizada então uma análise da situação da empresa com relação ao relacionamento com o cliente, levando em consideração os procedimentos adotados, a capacitação dos recursos humanos, o modelo de informação adotado, os sistemas computacionais implantados e a infra-estrutura de comunicação existente. Foram analisadas também a formação de pessoal e a disseminação das informações internas. O objetivo desta análise foi nortear as estratégias a serem adotadas no novo modelo de relacionamento da empresa com seus clientes.

A partir desta análise, obteve-se também os subsídios para a especificação dos requisitos técnicos e funcionais que a ferramenta a ser adquirida para a implantação do projeto de gestão integrada de relacionamento com os clientes deveria apresentar.

### **4.1 O Modelo de Atendimento**

Com base nas entrevistas realizadas nas diversas áreas, bem como pela análise dos fluxos de processos de atendimento ao cliente, pode-se identificar um modelo de atendimento que apresentava as características enumeradas a seguir, apresentadas aqui de forma bastante resumida:

- o grau de disponibilidade de contatos é muito bom;

- a falta de padronização no horário de atendimento e o horário reduzido de atendimento têm ocasionado transtornos aos clientes;
- a falta de padronização de procedimentos e de treinamento de funcionários nestes procedimentos tem ocasionado descontentamento dos clientes;
- os atendentes das agências não têm acesso às informações do sistema de despacho e acompanhamento de serviços, gerando insatisfação;
- apesar da existência de uma agência especial para o atendimento dos chamados “Grandes Clientes”, os processos de atendimento das necessidades deste tipo de cliente ainda deixam muito a desejar.

Como a segmentação de clientes é uma tarefa primordial para a implantação de estratégias de CRM em uma organização, considerou-se que a empresa deveria realizar um estudo bastante minucioso para esta segmentação.

Mediante a análise das oportunidades de melhoria, foram identificadas funcionalidades específicas a cada processo de Atendimento e de Serviços. Este grupo de funcionalidades procurou traduzir as várias necessidades dos usuários quanto à otimização dos processos através da utilização de CRM.

## 4.2 O Modelo de Informação

Pode-se concluir que, apesar de as informações existirem, havia um conjunto de problemas associados que faziam com que o atendimento e a prestação de serviços apresente deficiências, gerando insatisfação dos clientes. Ações no sentido de resolver estes problemas foram propostas e passavam fundamentalmente por:

- formas de integração e disponibilização de dados referentes aos clientes em todos os pontos de contato;
- formação de pessoal interno quanto à necessidade de manutenção dos dados de clientes sempre atualizados, assim como divulgação para os clientes sobre esta necessidade, principalmente dados que relacionem um cliente a uma unidade consumidora por cujo pagamento ele é responsável.

### **4.3 A Formação de Pessoal**

Na análise realizada ficou claro que muitos dos problemas atuais da empresa estavam intimamente relacionados à falta de formação e acompanhamento do pessoal, principalmente do pessoal que atende e presta serviço diretamente aos clientes. No processo de implantação de CRM este fator deve ser cuidadosamente tratado. Foram definidas ações que visem:

- formação contínua de pessoal de atendimento e prestação de serviço não só referente à parte técnica, mas também sobre relacionamento e comunicação interpessoal e sobre a nova filosofia de CRM sendo implantada;
- esta formação criteriosa deve levar a uma elevação do nível de formação do pessoal de atendimento, possibilitando aos mesmos um maior grau de autonomia na tomada de decisão;
- acompanhamento da formação e do desempenho do pessoal das empresas terceirizadas (prestadoras de serviços) que, segundo a visão dos clientes, também respondem pela empresa e falam em nome dela.

A formação e acompanhamento do pessoal são os fatores que mais podem contribuir para a diminuição do retrabalho e da quantidade de serviços realizados, bem como na identificação de clientes fora de faturamento.

### **4.4 A Disseminação das Informações Internas**

A organização não tinha um sistema de comunicação rápido e eficiente. Este foi um problema levantado por muitas áreas. A questão não estava relacionada a um tipo de informação específica, mas sim sobre todas as informações que deveriam chegar aos interessados antes que os mesmos tivessem que procurá-las. Incluídos nesta lista estão desde novas normas e leis vigentes até informações sobre novas transações disponíveis nos sistemas de atendimento. Esta questão foi profundamente analisada e um sistema eficiente, rápido e eficaz foi definido como prioridade para ser colocado em uso o mais rápido possível.

## 5 MODELO PROPOSTO

De acordo com a figura 5.1, pode-se observar a existência de vários canais e pontos de contato da empresa com seus clientes. No modelo proposto, os pontos de contato com os clientes devem manter contato direto com a Solução Integrada de Relacionamento e Atendimento ao Cliente (Solução CRM). Esta foi proposta com as funcionalidades referentes a três módulos principais:

- Gestão de Atendimento;
- Gestão de Serviços;
- Gestão de Informações Integradas.

A **Gestão de Atendimento** deveria contemplar todas as funcionalidades referentes ao atendimento de reclamações e de solicitações de informações e de serviços realizadas pelos clientes, sendo que estes serviços podem ter características bastante distintas em relação ao tipo, urgência e tempo para atendimento. O sistema CRM deve ter acesso ao histórico completo do cliente em toda a sua trajetória dentro da empresa e suprir a empresa de ferramentas de apoio à tomada de decisão, dando subsídios para a execução de ações pró-ativas sempre que isso for possível.

Um sistema de **Gestão de Contatos** deveria ser agregado também à gestão de atendimento, no sentido de gerenciar todo e qualquer contato do cliente com a organização, através de qualquer um dos pontos de contatos disponibilizados pela empresa. O desafio do projeto CRM não consiste somente em implantar uma ferramenta, mas também em gerenciar a migração das funções de atendimento e gestão de serviços presentes nos sistemas legados para a nova ferramenta. Atualmente estas funcionalidades são oferecidas por um conjunto de módulos dos sistemas comercial e de operação da rede.

A **Gestão de Serviços** deveria encarregar-se do recebimento de solicitações de serviço de qualquer tipo, vindas do atendimento ou geradas por ações internas na própria empresa, despachá-las para campo, controlar as etapas para a sua realização e validar a sua finalização. Estas funções devem ser realizadas em conjunto com o aplicativo de controle de viaturas via satélite atualmente em uso. O despacho de serviço atualmente é realizado de forma manual com o apoio dos sistemas comercial e de controle de viaturas. A solução CRM Caso1 deve ampliar a inteligência existente no processo atual de despacho,

substituindo-o por um sistema de gerência de serviço automático. A Gestão de Serviços deve oferecer recursos e inteligência para a automação de tarefas tais como: gerência da força de trabalho, gerência de recursos para a execução dos serviços, atribuição de atividade de acordo com o perfil das equipes, avaliação da qualidade do serviço, validação do serviço executado na sua finalização, entre outras.

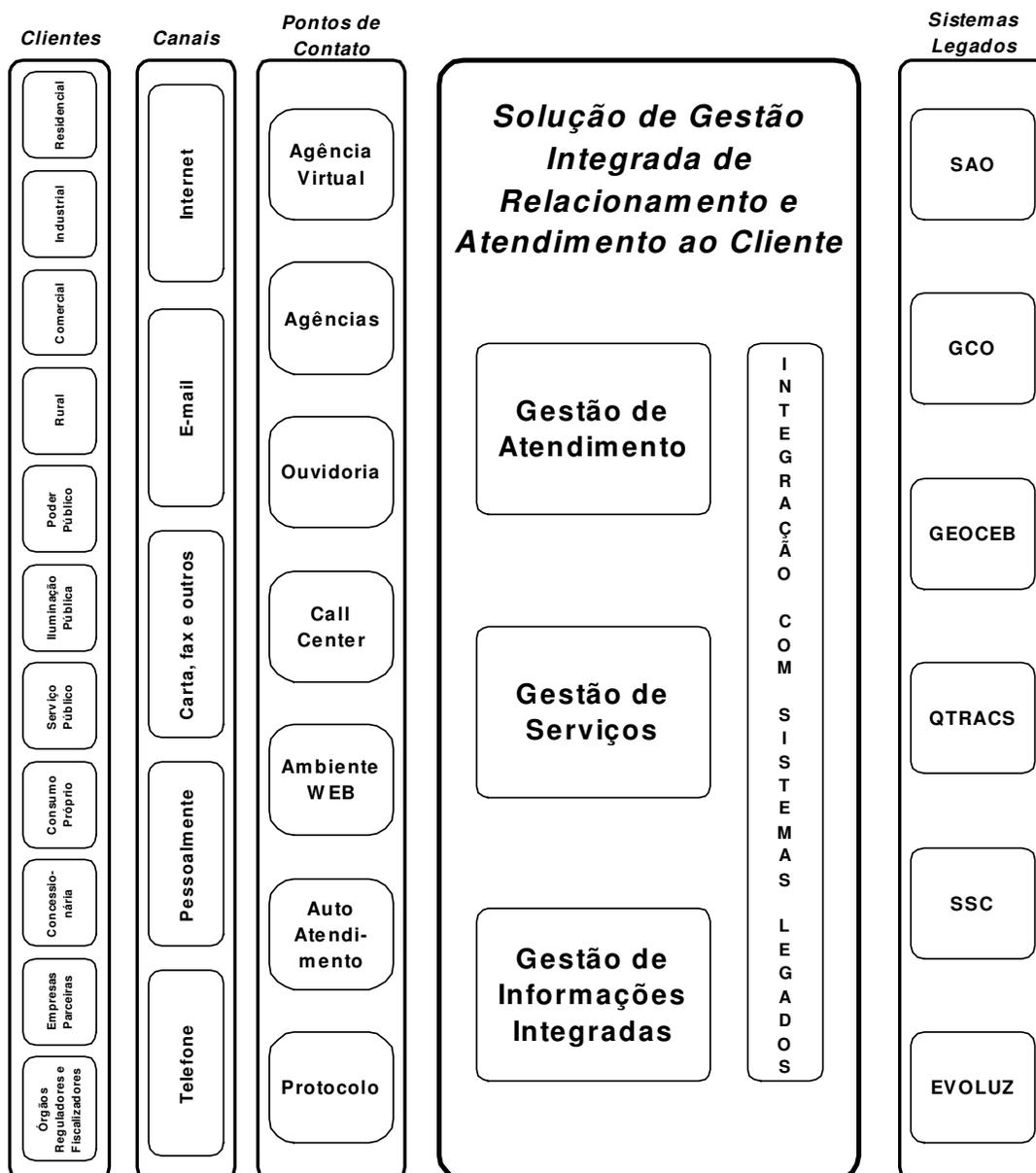


Figura 5.1 – Modelo proposto

Um **modelo de informação** foi definido para que se pudesse ter uma visão lógica de todas as informações necessárias para a concepção de um sistema. O modelo de informação foi definido como base para a implantação da **Gestão de Informações Integradas**, que faz parte da Solução CRM. A solução ideal passava pela implantação de uma base de dados específica para CRM que possua todos os dados necessários para o atendimento e para a gerência de serviços. A Gestão de Informações Integradas deveria ser construída com base nos dados existentes nas diversas bases de dados atualmente instaladas. Um sistema de **Cadastro de Clientes** eficiente e dinâmico deveria ser oferecido pela ferramenta, assim como deveria haver uma perfeita sintonia deste cadastro com as informações derivadas do sistema de gestão comercial. Este sistema deveria considerar o Cliente como unidade de armazenamento de informações e não a Unidade Consumidora, como ocorre atualmente. Desta forma, os dados armazenados seriam relativos ao cliente individual, garantindo uma visão única deste cliente dentro da empresa.

A **Gestão de Mudanças** é uma necessidade de qualquer empresa que passa pelo processo de implantação da filosofia de CRM, uma vez que esta filosofia causa profundas mudanças na estrutura da empresa. A Caso1 passou recentemente por um processo de reestruturação organizacional, adotando uma nova Identidade Institucional. Esta nova estrutura ainda encontra-se em fase de absorção por parte da grande maioria dos funcionários. Estes dois fatores levaram à necessidade de um cuidado redobrado no gerenciamento das mudanças que se eram necessárias com a implantação deste projeto.

## 6 REQUISITOS DA SOLUÇÃO

Foram realizadas então as especificações para a avaliação da solução que seria adquirida para dar suporte à implantação do projeto CRM. Os requisitos foram divididos em:

- **Requisitos Funcionais:** refere-se às características operacionais que a solução deve ter para atender às necessidades de operação da empresa;
- **Requisitos Técnicos:** refere-se à descrição dos componentes técnicos que a solução e a ferramenta de suporte devem oferecer;
- **Requisitos do Integrador:** refere-se às características desejáveis do integrador da solução aos sistemas em uso.

## 7 CONCLUSÕES

O cenário encontrado na empresa mostrou uma situação deficiente, não apenas de ordem tecnológica, mas também da própria estruturação dos sistemas, com deficiências de metodologias, planejamento e de documentação. O uso de plataformas diferenciadas, aliado às deficiências de integração destes sistemas, resultou na formação de ilhas de informação. Este fato se contrapõe à necessidade de disseminação de informações cruciais para a garantia de um atendimento ao cliente que apresente níveis aceitáveis de qualidade.

Obviamente, a elaboração deste projeto para implantação de uma estratégia CRM, como proposta para integração e solução de toda esta problemática, não foi uma garantia de solução de todos os problemas apresentados pela empresa, e nem tem isto como objetivo. No entanto, contribuiu para a melhoria do processo de desenvolvimento dos Sistemas Estratégicos de Gestão, pelo fornecimento de uma ferramenta adicional para viabilizar, com mais critérios, o desenvolvimento e o uso da Tecnologia da Informação.

A escolha da estratégia de implantação deste projeto foi baseada na concepção de que só é possível desenvolver um projeto para CRM se, além de conhecer o cliente e sua relação com a empresa, a empresa conhecer a si própria, suas deficiências e virtudes. O trabalho foi desenvolvido visando uma avaliação das fragilidades organizacionais da empresa em relação ao relacionamento com o cliente, isto é, a organização da empresa versus o atendimento ao cliente. Uma outra contribuição deste projeto foi a definição de um conjunto de ações preliminares à implantação da Solução CRM que poderiam contribuir de maneira significativa para o sucesso desta iniciativa.

De uma forma geral, pela observação das funcionalidades existentes nas ferramentas apresentadas à equipe de elaboração deste projeto, pode-se afirmar que elas eram equivalentes, no sentido de que todas possuem apenas um subconjunto das funcionalidades requeridas pela solução CRM Caso1. O que deve ser observado é que os fornecedores, atentos à necessidade de uma maior flexibilização, disponibilizaram ferramentas que permitiam a construção de módulos complementares ou o desenvolvimento de novos produtos.

Se, por um lado, esta alternativa parecia suprir todas as necessidades particulares de cada caso, em contrapartida, a solução implementada era totalmente dependente do fornecedor. Além de depender do fornecedor para a correção dos problemas comuns ao produto seria criada a dependência com relação à liberação de novas versões

do produto (que acompanhem a evolução dos objetos gerenciados). A substituição do produto por outro similar, de outro fabricante, invariavelmente invalidaria todo o trabalho de particularização e desenvolvimento complementar realizado. Atualizações do produto, mesmo que oriundas do próprio fornecedor, também poderiam acarretar a invalidação ou incompatibilidade desta complementação desenvolvida. Desta forma a escolha do fornecedor apresentou-se como mais um fator decisivo na implantação do projeto e deveria estar vinculada ao comprometimento deste fornecedor com a Caso1.

A experiência comprovou que a implantação de CRM deve ser um processo definido em fases com objetivos claros, como projetos paralelos ou subseqüentes. Assim, uma metodologia que orientasse e gerenciasse o processo poderia estar baseada nas metodologias de gestão de projetos. Mais ainda, algumas etapas específicas e fundamentais para projetos de implantação de estratégias para CRM deveriam ser incluídas. Uma vez que a implantação de CRM é um processo contínuo, a cada fase concluída é necessária uma reavaliação do processo de implantação levando em consideração os resultados obtidos e a avaliação realizada pelos envolvidos no processo, ou seja, os empregados da Caso1 e, principalmente, os clientes.

# PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE CRM

## CASO2

Este trabalho foi desenvolvido por uma equipe de três consultores, dentre eles Elizabeth Specialski e Maria Marta Leite. O trabalho constitui-se de um levantamento de situação com vistas à implantação de estratégias para CRM em uma empresa de prestação de serviços de formação profissional, considerada de médio porte. Este levantamento constou de entrevistas e reuniões com as pessoas envolvidas em todos os processos, desde o estratégico até o operacional.

A seguir serão apresentados os principais segmentos do estudo para a proposta de trabalho que define as contribuições desta atividade para a presente tese. Do documento completo foi preciso omitir algumas partes, mantendo a coerência e apresentando as informações relevantes.

# 1 APRESENTAÇÃO

A proposta realizada baseou-se em informações coletadas em reuniões com a Direção Regional de Santa Catarina e de Florianópolis, contando com a participação do pessoal envolvido com as atividades de atendimento das necessidades dos clientes.

## 2 PROPOSTA

De acordo com os diversos contatos mantidos com a empresa, através de reuniões de discussão e levantamento de informações relevantes, a equipe de consultores entendeu que a demanda atual, em termos de apoio consultivo, era para a geração de uma solução de implantação de CRM. A solução a ser desenvolvida teria como objetivo definir uma metodologia para guiar o processo de implantação das estratégias CRM com vistas a identificar, selecionar, propor e implantar ações para a fidelização e retenção de clientes.

Considerou-se que a espinha dorsal do desenvolvimento de uma solução para implantação de CRM deve primeiramente trabalhar sob aspectos internos da organização e manter o foco nas necessidades dos clientes. Para tanto, uma proposta de metodologia para o desenvolvimento de uma solução para implantação de CRM deve contemplar seis fases, conforme apresenta a figura 1 a seguir.

A aplicação da metodologia é realizada de forma gradativa, uma fase após a outra, de acordo com a necessidade e ritmo de trabalho da organização. É importante notar que a fase 0 é de extrema importância para nivelar os conhecimentos e desafios acerca de um projeto de implantação de CRM.

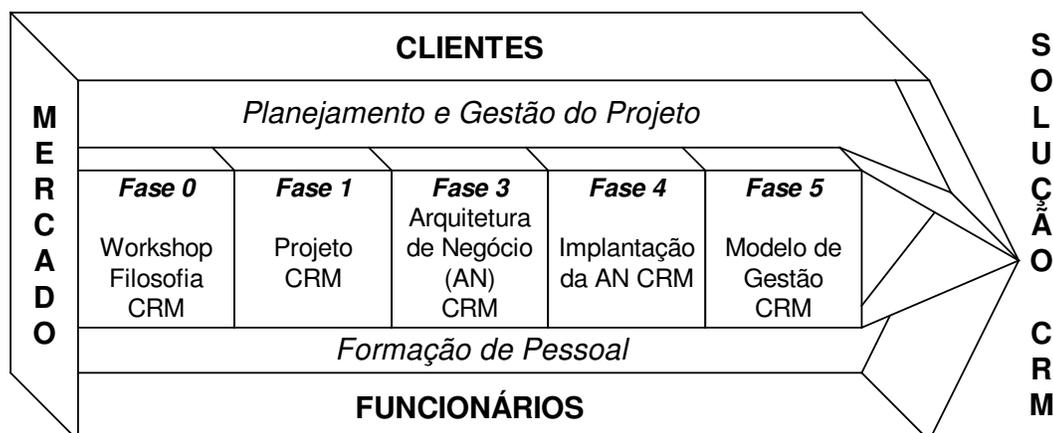


Figura 1 – Fases do projeto de implantação de CRM

## 2.1 Fase 0 – Workshop Filosofia CRM

O objetivo desta fase era preparar a equipe de gestão da empresa para a implantação da filosofia CRM, a fim de que todo o *staff* da organização tenha total compreensão dos objetivos do projeto e dos resultados a serem alcançados.

### Descrição da Fase 0

FASE 0: WORKSHOP CRM			
ETAPA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ATIVIDADES	PRODUTO FINAL DA FASE
ÚNICA	Preparação da equipe de gestão para o desenvolvimento de um projeto de CRM.	Realização de um <i>workshop</i> com atividades tais como palestras e grupos de discussão, sob a coordenação da equipe de consultores e psicólogos convidados.	Identificação dos objetivos e desafios a serem alcançados pela organização quanto à implantação da filosofia para CRM.  Avaliação do comprometimento da alta gestão.  Equipe de liderança motivada.

## 2.2 Fase 1 – Projeto CRM

Tinha como objetivo conhecer o ambiente de negócios da empresa, identificando as entidades do negócio relacionadas aos clientes. Além disto visava avaliar os processos atuais sob a ótica do CRM, identificando os pontos falhos e que necessitam de mudanças. Finalizava com objetivos tais como formar pessoal em CRM e desenvolver um Projeto Piloto.

### Descrição da Fase 1

FASE 1: PROJETO CRM			
ETAPA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ATIVIDADES	PRODUTO FINAL DA FASE
1.1 Modelagem e Avaliação dos Pontos de Interação	Mapeamento das interações com o cliente, com fluxo de dados <b>para e dos</b> clientes, em cada um dos pontos de contato dos envolvidos na administração da Unidade Florianópolis: Núcleo Educacional Núcleo Comercial Núcleo Logístico Núcleo Administrativo/ Financeiro Administração da Unidade	Conhecer o ambiente operacional de cada setor; Identificar clientes externos e internos; Identificar os pontos de interação com os clientes internos e externos; Identificar os processos e informações envolvidas; Identificar infra-estrutura de apoio; Mapear fluxo de informações; Construir os Mapas de Interações de cada setor e da Unidade.	Relatórios detalhados das atividades realizadas com ênfase nos seguintes resultados: Mapa de Interações; Mapa de Relacionamentos; Modelo de Dados.  Ganhos Imediatos: Identificar redundâncias, desalinhamentos e sobreposições na coleta e armazenamento de dados; Identificar oportunidades de captura de dados perdidas em interações habituais; Identificação de práticas CRM que poderiam ser melhoradas e que requerem maior detalhamento nas próximas etapas; Identificar oportunidades que podem ser aplicadas em curto prazo e com ganho imediato.
1.2 Educação em CRM	Formação de pessoal em CRM	Cursos e/ou palestras sobre CRM e sua aplicação.	Equipe funcional treinada, motivada e comprometida com a filosofia CRM.

1.3 Projeto Piloto	Implantação e Acompanhamento de atividade piloto	Escolha e acompanhamento de um curso que servirá de piloto para testes de avaliação das mudanças sendo realizadas no processo de implantação de CRM na Unidade Florianópolis.	Validação do modelo proposto.
--------------------	--	---	-------------------------------

## 2.3 Fase 2 - Arquitetura de Negócios CRM

Nesta etapa foi realizada a especificação dos modelos de informação, funcional e físico e diferenciação de clientes.

## 2.4 Fase 3 - Requisitos para Implantação da Arquitetura de Negócios CRM

Nesta etapa foi realizada a descrição dos requisitos técnicos para a implantação da arquitetura de negócios definida anteriormente.

## 2.5 Fase 4 - Implantação da Arquitetura de Negócios CRM

Nesta etapa foi definida como seria o processo de acompanhamento e análise dos resultados da implantação da arquitetura de negócios CRM.

## 2.6 Fase 5 - Modelo de Gestão CRM

Nesta etapa foram realizadas as definições de métricas para a avaliação de estratégias e de retorno sobre o investimento em CRM, a definição de perfis e atribuições de gestores para o CRM.

# PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE CRM

## CASO3

Este trabalho foi desenvolvido por uma equipe de seis consultores externos, dentre eles Elizabeth Specialski e Maria Marta Leite. Todo o trabalho foi desenvolvido junto a uma incubadora de empresas de base tecnológica e tempo total despendido foi de aproximadamente 500 horas.

A seguir serão apresentados os principais segmentos do estudo para a proposta de trabalho que define as contribuições desta atividade para a presente tese. Do documento completo foi preciso omitir algumas partes, mantendo a coerência e apresentando as informações relevantes.

# 1 INTRODUÇÃO

O trabalho foi realizado com dez empresas de base tecnológica, na sua maioria consideradas micro-empresas. A descrição a seguir permitirá a compreensão das atividades realizadas, de forma sucinta e didática, apresentando, inclusive, os ganhos alcançados pelas empresas participantes do Projeto.

## 1.1 Objetivos

Os objetivos previstos para o Projeto definidos pela equipe de consultores e aprovado pela empresa e pelos patrocinadores eram:

- capacitar as Empresas de Base Tecnológica (EBTs), com técnicas de comercialização, marketing e relacionamento com os clientes;
- oferecer consultoria para desenvolvimento de planos estratégicos de marketing de médio e longo prazo e de comercialização com aplicação imediata;
- definir de forma conjunta uma metodologia para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes, e possível definição de soluções de tecnologia para suporte a estas estratégias.

Há ainda outras questões estratégicas, que serviram de parâmetros para o desenvolvimento do Projeto. Para que as empresas de base tecnológica incubadas pudessem aumentar a rentabilidade e manter o tempo médio de incubação, havia a necessidade de estruturar, desenvolver e manter a área comercial de maneira pró-ativa. Sendo assim, o projeto desenvolvido visava capacitar e orientar os empreendedores com técnicas de comercialização, marketing e relacionamento com os clientes. Ao fim do programa de qualificação, cada empresa deveria ter desenvolvido o seu plano de comercialização de aplicação imediata, estratégias de médio e longo prazo para maior visibilidade na prospecção de novos negócios e métricas de acompanhamento de resultados comerciais.

Paralelo a isto, e através de reuniões de debates durante as atividades de formação e durante o atendimento individual de cada empresa incubada, foram definidas as premissas básicas para uma metodologia para a implantação das estratégias de relacionamento com os clientes mais adequadas ao perfil das empresas em questão. Enfim, o objetivo do Projeto buscou, em última instância, aumentar os resultados comerciais e de vendas das empresas de tecnologia incubadas através da estruturação da área comercial e de relacionamento com os clientes.

## 2 RESUMO ANALÍTICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar as etapas de desenvolvimento do Projeto Caso3, enumeradas a seguir.

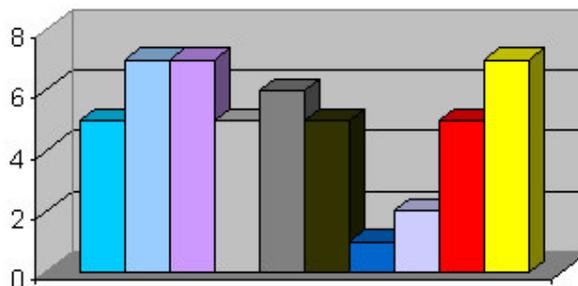
### 2.1 Etapa 1

Esta etapa foi realizada com o objetivo de identificar o perfil das empresas incubadas participantes do Projeto. Esta etapa contemplou as seguintes atividades:

- palestra de conscientização dos empreendedores incubados;
- termo de adesão/ficha de informações preliminares;
- visitas preliminares às empresas para levantamento de dados e embasamento dos conteúdos a serem desenvolvidos nos seminários;
- formatação da metodologia e conteúdos para as consultoria e cursos;
- refinamento do cronograma de atividades.

O gráfico 1 a seguir apresenta um resumo do perfil das empresas incubadas, levando em consideração os dez itens definidos na legenda subsequente. Estes dados foram obtidos junto às empresas durante a fase de levantamento de informações preliminares.

Gráfico 1 – Perfis das empresas incubadas



■ Marca desconhecida / Pequena presença no mercado
■ Produto inovador mas desconhecido p/ clientes - mercado (venda especializada)
■ A empresa possui uma pessoa com dedicação exclusiva a vendas
■ A empresa dispõe de verba para investir numa estrutura de vendas / marketing
■ A empresa dispõe de metodologia para o trabalho de vendas / marketing
■ A empresa dispõe de informações suficientes sobre mercado e clientes
■ A empresa dispõe de controle das informações históricas de vendas realizadas
■ A empresa dispõe de um PABX digital com a opção CTI implementada
■ O produto / serviço necessita de um bom suporte pós venda
■ Há concorrentes, atuando no mesmo segmento ou nicho no estado e no país

*Virtos e Saúde.Com não responderam*

Após avaliação inicial, as empresas foram divididas em três grupos, conforme mostra a tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Divisão inicial dos grupos de empresas incubadas

GRUPOS	EMPRESAS
Grupo 1: Sem atividade comercial	4 empresas
Grupo 2: Com atividade comercial	4 empresas
Grupo 3: Com atividade comercial e rede de distribuição	2 empresas

## 2.2 Etapa 2

A partir da versão final do cronograma do Projeto, e das atividades da Etapa 1, foi iniciado o desenvolvimento de Seminários e Cursos com o objetivo de apresentar a fundamentação teórica aos empreendedores. Simultaneamente foram iniciados os contatos

individuais com cada empresa para identificação e desenvolvimento das funcionalidades enumeradas a seguir.

## Funcionalidades

As funcionalidades listadas abaixo foram consideradas o mínimo necessário para que uma empresa possa ter comunicação com seu mercado de forma profissional. Desta forma, foi buscado o desenvolvimento das mesmas em todas as empresas. Algumas já possuíam um subconjunto dessas funcionalidades e, nestes casos, o trabalho foi direcionado no sentido de reforçar as demais funcionalidades. São elas:

- critérios de prospecção;
- potencial de *prospects*;
- formatação de mercado;
- objeções freqüentes;
- segmentação de clientes;
- potencialidade de clientes;
- melhores clientes;
- canais de comunicação;
- formadores de opinião;
- freqüência de visita;
- campanhas de venda;
- política comercial.

Nesta etapa foram realizados os seminários e cursos descritos na tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Palestras do Projeto na Etapa 2

TEMA
A Importância do Design na Administração da Marca
Identidade Corporativa – A sua Empresa é o que Parece?
O Gerenciamento dos Relacionamentos de sua Empresa
Negociação com Investidores
Desenvolvendo Clientes
Vendas – Conquistando Clientes

## 2.3 Etapa 3

Nesta etapa foi realizada a consolidação das Etapas 1 e 2. Foram realizadas reuniões e trabalhos em conjunto com as equipes das empresas envolvidas na execução do Projeto. Nesta etapa foram aplicados, de forma prática, os conceitos desenvolvidos nos Seminários. As empresas foram levadas à execução e formatação de um modelo de comercialização específico. A tabela 3 a seguir apresenta um resumo descritivo das evoluções alcançadas pelas empresas incubadas e participantes do Projeto.

Tabela 3 – Situação das empresas incubadas antes e depois do Projeto

GRUPOS	SITUAÇÃO DA EMPRESAS NO INÍCIO DO PROJETO CASO3	SITUAÇÃO DA EMPRESAS APÓS O PROJETO CASO3
Grupo 1: Sem atividade comercial	4 empresas	2 empresas
Grupo 2: Com atividade comercial	4 empresas	4 empresas
Grupo 3: Com atividade comercial e rede de distribuição	2 empresas	4 empresas

Nesta etapa foram realizados os seminários e mini-cursos enumerados na tabela 4, a seguir.

Tabela 4 – Seminários do Projeto na Etapa 3

TEMA
Legislação de Representantes Comerciais – Orientações Práticas
A Inovação Tecnológica e o Valor Econômico de Produtos e Serviços
Gestão Empresarial na Economia do Conhecimento
CRM: Estratégias, Metodologias e Ferramentas
Metodologia para Implantação de CRM em PMEs
Inovação Tecnológica e o Valor Econômico: Gestão Empresarial na Economia e Ferramentas do conhecimento
A importância do contrato comercial

### **3 ATIVIDADES REALIZADAS**

Para cada uma das empresas incubadas houve, em média, 49,87 horas de dedicação exclusiva por empresa, sendo que algumas, notadamente as do Grupo 1, necessitaram de uma carga horária maior. Os consultores desenvolveram um total de 748 horas de um total proposto inicialmente de 602 horas.

### **4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO**

Os consultores do Projeto Caso3 consideram que os objetivos do projeto foram cumpridos de maneira bastante adequada, superando a expectativa no caso de algumas empresas, na medida em que o Projeto pôde agregar valor com geração de negócios e ganhos diretos às empresas. Com os dados e as informações empresariais que os consultores tiveram acesso, a partir das análises in loco realizadas na maioria das empresas incubadas, foi possível a definição de auxiliá-los na definição de estratégias gerais dos negócios, incluindo as de relacionamento com os clientes.

A vivência empresarial e acadêmica dos consultores propiciou uma assessoria balanceada em termos práticos e conceituais. Os consultores, ao depararem-se com empresas jovens e sem estrutura fechada, empenharam-se em agregar um conjunto de práticas fundamentadas em teorias básicas sobre o gerenciamento do relacionamento com os clientes e outras metodologias comerciais e de marketing. Isto se constituiu de novidade para a maioria dos empresários que, embora tecnicamente muito bem formados, estavam despreparados para a gestão comercial de suas empresas.

Os consultores recomendam que, frente aos desafios da era do conhecimento, torne-se necessário que as empresas incubadas desenvolvam seus esforços para equacionar as questões de falta de planejamento estratégico, inserção em agrupamentos empresariais e registro de suas marcas e patentes.

É necessário que as empresas incubadas criem cultura na área de Gestão do Conhecimento. Para tanto, foi recomendado que os empresários, gerentes e líderes

participassem de forma mais efetiva de seminários e cursos sobre a temática no que tange aos conceitos, à metodologia e ao ferramental de software já disponível.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PROJETO**

### **5.1 Introdução**

Com o objetivo de avaliar as atividades desenvolvidas pelo Projeto junto às empresas incubadas, foram realizadas entrevistas com os representantes das empresas participantes. O principal objetivo destas entrevistas foi avaliar os resultados obtidos pelas empresas durante o ano de 2003 e a relação destes resultados com os trabalhos de consultoria e formação realizados durante a vigência do Projeto Caso3. O instrumento utilizado para a coleta de informações foi um questionário, e uma cópia deste está apresentada no final deste relatório.

Uma primeira etapa de avaliação da situação das empresas foi realizada antes do início do projeto. Nesta nova etapa de avaliação, os entrevistados foram solicitados a analisar as mesmas questões já verificadas no início do projeto. O questionário utilizado como instrumento foi dividido em três partes distintas. A primeira delas, definida a seguir com o título Análise Geral, diz respeito à avaliação das alterações ocorridas durante este período relativas aos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças definidas pelos empresários no início dos trabalhos do Projeto. A segunda parte, denominada Análise Comercial, buscou avaliar as alterações específicas em quantidade de vendas e faturamento das empresas ocorridas durante este ano, assim como as alterações relativas ao relacionamento com os clientes e as influências do Projeto nestas mudanças. A terceira e última parte, denominada Análise dos Resultados, teve como objetivo uma avaliação global do Projeto, com a enumeração de seus pontos fortes, pontos fracos, o que o projeto agregou, no que poderia ser melhor e a determinação de novas necessidades em relação a projetos de consultoria sentida pelos empresários.

## 5.2 Análise Geral

Na primeira etapa da entrevista, os empresários foram solicitados a apontar quais os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças com relação à sua empresa. De posse destas manifestações sobre a situação atual (depois), comparou-se o declarado com as respostas obtidas na primeira avaliação, realizada no início do projeto (antes), obtendo-se os resultados relacionados a seguir.

### Conclusões da Análise Geral

No conjunto das dez empresas participantes, somente em uma empresa não foi possível realizar a análise relativa às mudanças, devido ao fato de ela não ter participado do Projeto na fase inicial.

Conforme pode ser observado nas descrições individuais anteriores, durante a vigência do projeto algumas empresas mantiveram a mesma visão empresarial com relação aos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Outras alteraram o seu conjunto de pontos fortes, superaram alguns pontos fracos, modificaram a sua visão de oportunidades de mercado e ameaças ao negócio. Das oito empresas onde foi possível efetuar-se a análise de mudanças, quatro mantiveram a mesma visão de força no mercado e quatro aprimoraram a sua visão. Quanto aos pontos fracos identificados no início do projeto, a mesma relação ocorreu, isto é, quatro empresas permaneceram com os mesmos pontos fracos e as outras quatro superaram parte ou a quase totalidade de suas deficiências originais. Também na questão de identificação de oportunidades e ameaças, quatro empresas permaneceram com o mesmo conjunto enquanto que as outras quatro identificaram novas oportunidades e/ou amenizaram o conjunto de ameaças.

Do exposto, pode-se concluir que 50% das empresas que participaram do Projeto, modificaram a sua percepção no contexto mercadológico.

## 5.3 Análise Comercial

### Introdução

Nesta etapa da entrevista o objetivo foi coletar informações em relação às mudanças ocorridas durante o ano de 2003, mais especificamente à avaliação da influência do Projeto nos resultados obtidos durante o ano. Os principais pontos avaliados nas entrevistas dizem respeito a fatores tais como:

- faturamento e vendas;
- clientes;
- processos da área comercial e de marketing;
- desempenho e motivação das pessoas;
- planejamento de marketing.

### Resultado da Pesquisa

Foram agendadas entrevistas com todas as dez empresas participantes do Projeto, mas apenas nove compareceram nas datas e horários previamente agendados.

#### Em relação a Faturamento e Vendas

Das empresas entrevistadas, mais da metade (56%), o que corresponde a cinco empresas, melhoraram o seu faturamento anual de 2003 (não considerando o mês de dezembro).

Em relação à variação da quantidade de vendas de 2002 para 2003, 45% das empresas, o que corresponde a quatro das nove empresas entrevistadas, aumentaram a quantidade de vendas, e em três delas (33%) a quantidade de vendas manteve-se estável.

É importante avaliar qual foi a influência do Projeto Caso3 na variação do faturamento das empresas. Segundo a avaliação dos entrevistados, o Projeto Caso3 teve influência direta em 67% (seis) das empresas. Destas, cinco melhoraram seu faturamento e em uma ele manteve-se estável.

As principais contribuições do projeto em relação ao faturamento das empresas foram:

- estabelecimento do fluxo comercial da empresa;
- a orientação nas estratégias de comercialização;
- o alinhamento das estratégias da empresa;
- a reestruturação da área comercial (em relação a pessoas e processos);
- o foco na área comercial e de marketing;
- a identificação e segmentação dos clientes e dos prospects.

Das empresas que mantiveram ou diminuíram seu faturamento, 33% delas afirmaram que o Projeto Caso3 não influenciou neste resultado.

## **Em relação aos Clientes**

Quanto à aquisição de novos clientes no ano de 2003 houve um aumento no número de novos clientes em 44% das empresas e 56% mantiveram-se estáveis em relação ao ano de 2002.

Em relação à retenção de clientes, o levantamento mostra que 44% das empresas aumentaram o número de negócios efetuados com os mesmos clientes em relação a 2002, 11% realizaram menos negócios e em 45% o número de negócios manteve-se estável.

Segundo avaliação dos entrevistados, o Projeto Caso3 influenciou significativamente na melhoria da aquisição/retenção de clientes no ano de 2003. Todas as empresas que aumentaram ou mantiveram estável a aquisição e retenção de clientes afirmaram que este resultado teve influência do Projeto Caso3.

Foi verificado que 56% das empresas tiveram influência direta e 33%, influência indireta do Projeto. A única empresa que diminuiu sua retenção afirmou que este fato não ocorreu devido à influência do projeto.

De acordo com os entrevistados, a influência do Projeto no aumento da aquisição/retenção de clientes ocorreu em função dos seguintes fatores:

- conscientização da importância da gestão do relacionamento com os clientes, através dos cursos de capacitação;

- aplicação do conhecimento adquirido nos cursos, melhorando a postura das pessoas da empresa frente ao cliente, o atendimento e a valorização do relacionamento com o cliente;
- iniciativa de estratégias para a classificação de clientes, permitindo focar os esforços de vendas e atendimento de acordo com a classificação realizada;
- auxílio na construção de uma estratégia de pós-venda.

Como consequência da melhoria nos processos de relacionamento com os clientes, 60% das empresas perceberam um aumento da satisfação dos clientes em relação ao ano de 2002 e 30% não perceberam alguma alteração significativa. Das empresas participantes, uma delas ainda não possui atividade comercial e, desta forma, este indicador não se aplica.

## **Em relação aos Processos de Comercialização**

De acordo com as empresas entrevistadas, oito delas (89%), melhoraram a eficiência e eficácia dos processos de comercialização e em uma (11%) manteve-se estável.

O significativo aumento da eficiência e eficácia dos processos de comercialização, segundo os entrevistados, deve-se, em grande parte, ao aumento no controle dos processos de vendas realizado em 2003. De acordo com os entrevistados, oito empresas (89%) melhoraram o controle de seus processos de vendas.

O controle dos processos de vendas e o consequente aumento da eficiência e eficácia dos processos de comercialização no ano de 2003 tiveram grande influência do Projeto Caso3. De acordo com o levantamento, em 60% das empresas o Projeto Caso3 influenciou diretamente na melhoria dos processos de comercialização. A influência de forma indireta se deu em 40% das empresas.

Conforme os entrevistados, o Projeto influenciou na melhoria dos processos de comercialização pois forneceu suporte para:

- o desenvolvimento e implantação do controle do fluxo comercial;
- a estruturação dos processos comerciais;
- a estruturação da área comercial;
- a avaliação e correção das atividades comerciais existentes;

- a criação de estratégias de comercialização;
- desenvolvimento de estratégias identificação, diferenciação e interação com o cliente;
- desenvolvimento de estratégias para personalização de propostas e produtos;
- a aplicação dos conhecimentos adquiridos nas consultorias, cursos e palestras.

Das nove empresas pesquisadas, oito já utilizam alguma ferramenta de software para a gestão administrativa.

## **Em relação às Pessoas**

Foi perguntado aos entrevistados se houve alguma alteração na empresa, na área comercial ou de marketing, em relação à contratação de novos funcionários ou alteração de cargos e funções entre os funcionários já existentes, em relação ao ano anterior. Conforme verificado, 56% das empresas, ou seja, cinco delas, responderam que houve alguma alteração. Em todas, esta alteração se deu através da contratação de pessoas para a área comercial (estagiários ou gerente comercial). Ao longo do desenvolvimento do projeto, foram realizadas atividades de capacitação através de cursos e palestras.

A capacitação oferecida teve grande influência na melhoria do desempenho e motivação das pessoas que participaram destas atividades. Das empresas participantes, cinco delas (56%) perceberam significativa melhoria na organização em consequência dos cursos de capacitação, e duas empresas (22%) indicaram que esta influência foi indireta. As principais causas desta melhoria foram: aumento da motivação após cada curso, aumento do entendimento do próprio negócio, surgimento de novas idéias para o negócio, e reestruturação da forma de trabalho. Das nove empresas entrevistadas, apenas uma empresa (11%) não percebeu alteração em relação ao desempenho/motivação das pessoas e outra não participou de nenhuma atividade de capacitação.

## **Em relação ao Marketing**

Das empresas pesquisadas, seis (67%) possuem planejamento ou algum tipo de ação na área de marketing e três não possuem (33%). A maioria das empresas que possuem, estão em fase de implantação do projeto de marketing e atuando principalmente em atividades para melhorar a apresentação do produto.

Um destaque relevante foi a definição personalizada dos pontos básicos de uma metodologia para a implantação das estratégias CRM desenvolvidas para cada empresa em particular.

## **5.4 Análise do Projeto**

Como última etapa das entrevistas realizadas para avaliação dos resultados obtidos com o Projeto, os entrevistados foram convocados a realizar uma avaliação geral do Projeto através das seguintes questões: pontos fortes do projeto, pontos fracos do projeto, o que o projeto agregou à sua empresa, no que este projeto poderia ser melhor e quais outras necessidades os empresários sentem em relação a novos projetos de consultoria. Os principais pontos levantados pelos empresários relativos a estas questões serão apresentados a seguir, divididos por empresa. Ao final desta seção apresentamos um panorama geral levando em consideração todos os posicionamentos levantados.

## **Conclusões da Análise dos Resultados do Projeto**

Analisando as respostas quanto ao tema “pontos fortes do Projeto Caso3”, pode-se considerar que o principal objetivo do projeto foi alcançado, ou seja, alavancar a área comercial e de marketing das empresas. A experiência dos consultores e a contribuição proporcionada pelos seminários e palestras foram alguns destaques. As maiores contribuições definidas pelos empresários foram justamente as relacionadas ao “despertar” para o valor do relacionamento com os clientes e a importância do conhecimento e organização do processo de comercialização. Como principais efeitos do projeto foram destacados: a estruturação da área comercial, a formalização do processo de vendas, a adaptação das apresentações dos produtos/serviços ao perfil de cada cliente, a identificação clara dos benefícios proporcionados pelos seus produtos/serviços e a metodologia de implantação de estratégias de relacionamento com os clientes.

Em relação aos “pontos fracos do Projeto Caso3”, não houve um ponto específico que tenha sido unanimidade entre os empresários entrevistados. No entanto, alguns afirmaram que o tempo de realização do projeto poderia ter sido maior, ou poderia ser estendido, de forma a respeitar as necessidades e tempos disponíveis de cada empresa em particular. Ainda em relação a este assunto, alguns alegaram que só conseguiram vislumbrar as vantagens do projeto um pouco tardiamente e que talvez tenha havido uma falha na consultoria em convencer os empresários de suas possíveis contribuições. Em relação às palestras e seminários, o ponto mais levantado foi a falta de dinamismo e de discussões mais aprofundadas, e que possivelmente isto tenha acontecido em função da disparidade de interesses do público presente. Outros pontos levantados como fracos foram: a falta de oportunidade de troca de experiências entre os empresários e o uso de uma metodologia única para todas as empresas, o que teria prejudicado as empresas que já se encontram em estágio mais avançado de maturidade.

Sobre o tema “o que o projeto agregou para sua empresa”, a mudança de postura da empresa frente aos seus clientes pode ser considerada a principal contribuição levantada pelos empresários. A assessoria na formalização do processo comercial e a compreensão da necessidade de apresentação do produto sob a ótica do cliente foram destaques nas entrevistas. Outros pontos levantados relativos a este tema são as contribuições dos seminários e palestras sobre a importância do relacionamento com os clientes e a possibilidade que os empresários tiveram de tomar conhecimento de uma visão externa da sua empresa, sob a ótica dos consultores.

Questionados sobre “o que poderia ter sido melhor” durante a realização do Projeto, o principal ponto levantado foi relativo à duração do projeto. Muitas manifestações foram realizadas no sentido de que este projeto deveria ter uma duração maior, com várias indicações de que este tipo de consultoria deveria ser permanente dentro da incubadora. Outros pontos mencionados foram relativos ao foco do projeto. Algumas manifestações foram feitas no sentido da necessidade de uma maior personalização da consultoria, dadas as características diferenciadas das empresas, quais sejam, grau de maturidade, nível de estruturação, perfil de atuação (produto ou serviço), tempo disponível de dedicação do empresário, entre outras. Em relação aos seminários e palestras algumas manifestações também estiveram relacionadas à adequação das mesmas ao perfil de cada empresa, com maiores espaços para discussão de temas de interesse de cada perfil. Alguns consideram que estes perfis são bastante diferenciados, propondo, inclusive, que as empresas sejam divididas em três grupos: básico, intermediário e avançado.

Especificamente sobre as atividades relacionadas ao tema identidade corporativa, houve algumas manifestações positivas destacando que a avaliação da consultora foi uma grande contribuição do projeto. Uma única manifestação negativa sobre esta atividade foi realizada no sentido de que houve apenas a avaliação e o diagnóstico, sem proposição de mudanças. Neste sentido, vale lembrar que o projeto originalmente propunha apenas a avaliação e diagnóstico.

Sobre novas necessidades relativas a projetos as principais necessidades levantadas foram:

- projeto de assessoria na área de comercialização e relacionamento com os clientes ser realizado em fluxo constante;
- assessoria na área de marketing, envolvendo desde como realizar prospecção de clientes até o pós-venda, passando por estratégias de determinação de preços e remuneração de vendedores;
- capacitação de empresários e funcionários nas áreas de empreendedorismo e em como se posicionar frente a investidores, diretores de empresas, jornalistas e grandes clientes quando de entrevistas ou reuniões para apresentação e venda de produtos;
- consultoria em design e marca;
- projetos de pré-incubação, incluindo treinamentos específicos para empresários recém-ingressos na incubadora;
- apresentação de ERPs específicos para cada tipo de negócio;
- projetos que proporcionem uma maior aproximação com outras incubadoras;
- projetos que incentivem a cooperação entre as empresas incubadas.

De uma forma global pode-se afirmar que o Projeto Caso3 foi bastante útil para as empresas repensarem sua posição no mercado, analisarem seus pontos fortes e fracos, além de auxiliar os empresários a identificarem as oportunidades e ameaças existentes. A influência do projeto na grande maioria das modificações realizadas nas empresas é atestada pelos depoimentos que foram apresentados neste relatório e que indicam o nível de aceitação e reconhecimento pelo trabalho realizado.

## 6 CONCLUSÕES

O principal objetivo do Projeto Caso3 foi propiciar às empresas incubadas uma atuação profissional nas áreas de Relacionamento com Clientes, Marketing e Vendas. O ganho para as empresas foi observado através da melhoria de sua competitividade e da viabilidade de mais e novos negócios. Estes objetivos foram buscados através de três segmentos de iniciativas, quais sejam: formação de pessoal, levantamento de perfil empresarial e consultoria individualizada.

A Metodologia utilizada procurou adaptar-se ao perfil de cada empresa e atender, da melhor maneira possível, as necessidades de cada uma individualmente. No entanto, os cursos e palestras programados e oferecidos de forma única, sem divisão de empresas por estágio ou perfil comercial. O principal objetivo do processo de formação foi nivelar os conceitos na área comercial das empresas, e inserir alguns novos tais como Marketing de Relacionamento e CRM (*Customer Relationship Management*).

# Questionário de Avaliação Final

## DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

### Projeto CASO3

Novembro de 2003

Empresa:

---

Entrevistado(s):

---

Data: \_\_\_\_\_ / Novembro / 2003

Duração: \_\_\_\_\_ horas

#### Objetivos:

**Verificação e avaliação dos resultados do Projeto Caso3**  
**Identificação de novas necessidades das empresas**

**Relativo às mudanças na empresa desde o início do projeto**

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

Em relação a **Vendas e Faturamento**:

**Quantidade de vendas realizadas:** diferenças substanciais ocorridas no período (ano 2003).

melhorou                       piorou                       mantêm-se estáveis

---

---

**Faturamento:** alguma variação desde o início do ano?

melhorou                       piorou                       mantêm-se estável

---

---

O **Projeto Caso3** teve alguma influência sobre estas variações?

sim       possivelmente sim       possivelmente não       não

---

---

Dependência de clientes.

---

Controle do processo de vendas.

---

Em relação a **Processos de Comercialização**:

Avaliação da **eficiência** e **eficácia** dos processos de comercialização.

melhorou                       piorou                       mantêm-se estável

---

---

Controle do processo de vendas.

melhorou                       piorou                       mantêm-se estável

---

---

O **Projeto Caso3** contribuiu para a melhoria dos processos de comercialização.

sim       possivelmente sim       possivelmente não       não

---

---

Aplicação do software de gestão.

---

**Em relação a Pessoas:**

Houve alguma alteração na empresa (área comercial/marketing) em relação a cargos e funções?

sim                       não

Quais?

---

---

Variações no ambiente organizacional.

melhorou                       piorou                       mantêm-se estável

---

---

Influência do **Projeto Caso3** (capacitação) no desempenho/motivação das pessoas.

sim       possivelmente sim       possivelmente não       não

---

---

**Em relação ao Marketing:**

Planejamento de marketing foi ou está sendo realizado?

sim                       não

---

---

Metodologia de implantação de estratégias CRM está sendo implantada?

sim                       não

---

---

Em relação a **Cientes**:

**Aquisição de novos clientes:** houve alguma variação neste ano?

( ) sim ( ) não ( ) aumentou ( )  
diminuiu

---

---

**Retenção:** houve alguma variação neste ano? (Manteve e realizou novos negócios)

( ) sim ( ) não ( ) aumentou ( )  
diminuiu

---

---

**Satisfação/reclamação manifestada:** houve alguma variação neste ano?

( ) sim ( ) não ( ) aumentou ( )  
diminuiu

---

---

O **Projeto Caso3** teve alguma influência no sentido de aquisição e retenção de clientes?

( ) sim ( ) possivelmente sim ( ) possivelmente não ( ) não

---

---

Em relação aos **clientes**, quais as **alterações** relativas à:

**Identificação** (4.1, 5.1)

---

---

**Diferenciação** (5.2, 5.3)

---

---

**Interação** (4.1, 4.4, 4.5)

---

---

**Personalização** (6.7)

---

---

**Em relação ao Projeto Caso3**

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<b>O que agregou</b>	<b>No que poderia ser melhor</b>
<b>Identificação de outras necessidades das empresas</b>	

# APÊNDICE B

## Detalhamento dos Processos do PMBoK

### 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste apêndice é apresentar com mais detalhes os processos de iniciação, planejamento, execução, controle e fechamento definidos no PMBoK. São apresentados, em cada um dos cinco grupos, os processos de cada área do conhecimento utilizados, assim como a definição dos dados necessários para sua execução (as entradas), as ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas neste processo e os resultados esperados (as saídas).

#### 1.1 Processos de Iniciação

As fases que compõem o subprocesso de Iniciação e suas entradas, ferramentas e técnicas, e saídas são:

##### 5.1. Iniciação<sup>1</sup>

Tem como objetivos:

- autorizar o começo de um projeto ou de uma fase;
- reconhecer formalmente que um projeto existe;
- atribuir ao gerente autoridade para consumir recursos da organização para o desenvolvimento do projeto.

##### 5.1.1. Dados necessários

---

<sup>1</sup> As numerações dos processos seguem aquelas utilizadas no documento PMBoK.

- descrição do produto ou do resultado final esperado;
- plano estratégico e papel deste resultado para o negócio;
- critérios de seleção do projeto em função do resultado esperado para o negócio;
- informações históricas que sejam relevantes para o desenvolvimento do projeto.

#### 5.1.2. Ferramentas e técnicas

- métodos de seleção do projeto, ou modelos de decisão para a escolha do projeto;
- avaliação especializada de consultores ou pessoas dentro da organização sobre as entradas deste processo.

#### 5.1.3. Resultados

- plano sumário do projeto: o documento que reconhece formalmente a existência do projeto e que deve incluir as necessidades do negócio que o resultado do projeto deve tratar, assim como a descrição do resultado esperado;
- gerente de projeto identificado e designado;
- restrições: os fatores que podem limitar as opções da equipe de trabalho, como o orçamento pré-definido ou outras restrições de escopo, pessoal ou prazos;
- premissas: os fatores considerados verdadeiros, reais ou certos e podem envolver um certo grau de risco, como a premissa de que na data prevista uma pessoa-chave para o projeto estará liberada para seu engajamento na equipe de trabalho.

## 1.2 Processos de Planejamento

Os processos de planejamento são divididos em dois grupos distintos: os essenciais e os auxiliares ou facilitadores.

## Processos Essenciais

São as atividades consideradas pelo PMI como essenciais para o planejamento de um projeto e que devem ser executadas essencialmente na mesma ordem em quase todos os projetos. Estes processos podem interagir várias vezes durante qualquer fase de um projeto.

### 5.2. Planejamento do Escopo

Tem como objetivo desenvolver a declaração escrita de escopo para servir como base de futuras decisões no projeto.

#### 5.2.1. Dados necessários

- descrição do produto ou resultado do projeto;
- plano sumário do projeto;
- restrições;
- premissas.

#### 5.2.2. Ferramentas e Técnicas

- análise do produto ou resultado do projeto: realizada para um melhor entendimento do resultado esperado do projeto; inclui técnicas tais como engenharia de sistemas, engenharia de valor, análise de valor, análise de funções, entre outras;
- análise do custo/benefício: envolve a estimativa de custos tangíveis e intangíveis, e benefícios das várias alternativas do projeto para então poder medir financeiramente as alternativas identificadas;
- identificação de alternativas: para definir as várias abordagens do projeto, tais como o *brainstorming* ou *lateral thinking*<sup>1</sup>;
- avaliação especializada.

#### 5.2.3. Resultados

---

<sup>1</sup> *Brainstorming* e *lateral thinking* são técnicas para solução de problemas de forma criativa explorando múltiplas possibilidades e abordagens.

- declaração do escopo: composta por um documento que servirá de base para a tomada de decisões futuras e para uniformizar o entendimento comum do escopo entre as partes envolvidas; deve incluir as justificativas do projeto, um sumário do produto e subprodutos do projeto e os objetivos do projeto;
- detalhes de suporte: incluem as declarações de premissas e restrições identificadas e seu detalhamento varia conforme a área de aplicação;
- plano de gerenciamento do escopo: descreve como o escopo será gerenciado, principalmente como as mudanças de escopo serão integradas ao projeto, e dá uma avaliação da estabilidade esperada do escopo do projeto.

### 5.3. Detalhamento do Escopo

Tem como objetivo dividir as entregas do projeto em elementos menores e mais gerenciáveis.

#### 5.3.1. Dados necessários

- declaração do escopo;
- restrições;
- premissas;
- saídas de outros planejamentos;
- informações históricas sobre processos anteriores consideradas relevantes.

#### 5.3.2. Ferramentas e técnicas

- Modelos de Estrutura Analítica do Projeto (EAP): também denominado *Work Breakdown Structure template* (WBS), é um organograma ou descrição textual de todos os elementos do projeto mais importantes e especialmente voltados para os subprodutos do mesmo; é um modo de mostrar de forma gráfica (ou textual) a declaração do escopo do projeto, ou seja, o trabalho não definido na EAP está fora do escopo do projeto; é comum existirem modelos de EAP para áreas específicas;

- Decomposição: envolve a subdivisão do projeto em vários componentes menores e mais manejáveis; divide a EAP em pacotes de trabalho, que por sua vez são compostos por atividades e sub-atividades.

#### 5.3.3. Resultados

- estrutura analítica do projeto (EAP).

### 6.1. Definição das Atividades

Envolve identificar e documentar as atividades específicas que devem ser realizadas com objetivo de produzir as entregas definidas na Estrutura Analítica do Projeto.

#### 6.1.1. Dados necessários

- estrutura analítica do projeto;
- declaração do escopo;
- informações históricas;
- restrições;
- premissas.

#### 6.1.2. Ferramentas e técnicas

- decomposição;
- modelos (ou *templates*), listas de atividades ou partes destas que foram utilizadas em projetos anteriores que podem ser utilizadas como referência.

#### 6.1.3. Resultados

- lista de atividades;
- detalhes de suporte;
- atualização da estrutura analítica do projeto.

### 7.1. Planejamento dos Recursos

Tem como objetivo determinar quais recursos (pessoas/materiais/equipamentos) e em quais quantidades serão utilizados.

#### 7.1.1. Dados necessários

- estrutura analítica do projeto;
- informações históricas;
- declaração do escopo;
- descrição da disponibilidade de recursos;
- políticas organizacionais.

#### 7.1.2. Ferramentas e técnicas

- avaliação especializada;
- identificação das alternativas.

#### 7.1.3. Resultados

- recursos necessários.

### **6.2. Seqüenciamento das Atividades**

Envolve a identificação e a documentação das interdependências entre as atividades, de modo a suportar o desenvolvimento do cronograma.

#### 6.2.1. Dados necessários

- lista de atividades;
- descrição do produto;
- dependências obrigatórias: aquelas inerentes à natureza do trabalho sendo desenvolvido que freqüentemente envolvem limitações físicas;
- dependências arbitrarias: aquelas definidas pela equipe de projeto e que envolvem possíveis elementos de limitação de cronograma;
- dependências externas: aquelas que envolvem relacionamentos entre atividades do projeto e atividades que não são do projeto;
- restrições;
- premissas.

#### 6.2.2. Ferramentas e técnicas

- Método do diagrama de precedência (PDM – *Precedence Diagramming Method*): método de construção de diagrama de rede que utiliza nós para representar as atividades e as conecta por setas que representam as dependências;
- Método do diagrama de flecha (ADM – *Arrow Diagramming Method*): método de construção de diagrama de rede que utiliza setas para representar as atividades e nós para representar as dependências;
- Método de diagramas condicionais (CDM – *Conditional Diagramming Method*): método de construção de diagrama de rede que permite a representação de atividades não-sequenciais (*loops*) e desvios condicionais, como por exemplo GERT (*Graphical Evaluation and Review Technique*) e modelos de sistemas dinâmicos;
- Modelos de rede.

#### 6.2.3. Resultados

- diagrama de rede do projeto: um esquema de apresentação das atividades do projeto e dos relacionamentos lógicos (as interdependências) entre elas;
- atualizações da lista de atividades: da mesma forma que o processo de definição das atividades pode gerar atualizações na EAP, a preparação do diagrama de rede do projeto pode revelar situações onde uma atividade deve ser dividida ou mesmo redefinida com o objetivo de diagramar corretamente o relacionamento lógico.

### 6.3. Estimativa da Duração das Atividades

Tem como objetivo determinar o período de tempo necessário para realizar cada atividade do projeto partindo do escopo e dos recursos.

#### 6.3.1. Dados necessários

- lista de atividades;
- restrições;
- premissas;

- recursos requeridos, que influenciarão na duração das atividades e serão descritos na seção 7.1.3 com mais detalhes;
- coeficiente de produtividade dos recursos humanos e materiais a eles designados;
- informações históricas.

#### 6.3.2. Ferramentas e técnicas

- avaliação especializada;
- estimativa por analogia: relacionadas a dados de projetos anteriores ou similares;
- simulações: a mais comum é a análise de Monte Carlo (*Monte Carlo Analysis*), na qual a distribuição dos prováveis resultados é definida para cada atividade e usada para calcular a distribuição dos prováveis resultados para o projeto total.

#### 6.3.3. Resultados

- estimativas da duração das atividades: avaliações quantitativas da quantidade provável de períodos de trabalho necessária para completar uma atividade;
- base para as estimativas, ou seja, sua documentação;
- atualização da lista de atividades.

## 7.2. Estimativa dos Custos

Envolve a identificação e consideração das várias alternativas de custos, de modo a construir a melhor e mais precisa estimativa de custos possível.

#### 7.2.1. Dados necessários

- estrutura analítica do projeto;
- recursos necessários;
- custo unitário dos recursos;
- estimativas de duração da atividade;

- informações históricas;
- plano de contas.

#### 7.2.2. Ferramentas e técnicas

- estimativas por analogia;
- modelos paramétricos: através do uso de parâmetros do projeto para em modelos matemáticos para estabelecer o custo;
- estimativa de baixo para cima: o custo de cada tarefa individual é estimado e o somatório dos custos compõe o custo do projeto; o custo e a precisão dependem do tamanho e complexidade das tarefas; atividades menores aumentam o custo e a precisão; cabe à equipe de projetos pesar o aumento de custos contra o aumento de precisão;
- ferramentas computadorizadas.

#### 7.2.3. Resultados

- estimativas de custos;
- detalhes de suporte;
- plano de gerenciamento de custos.

### 6.4. Desenvolvimento do Cronograma

Processo em que as datas de início e término das atividades são determinadas.

#### 6.4.1. Dados necessários

- diagramas de rede do projeto (já descrito na seção 6.2.3);
- estimativas de duração das atividades (já descrito na seção 6.3.3);
- recursos necessários (já descrito na seção 6.3.1);
- descrição do quadro de recursos;
- calendários, que incluem o calendário do projeto e o calendário dos recursos;
- restrições;
- premissas;

- folgas e flutuações.

#### 6.4.2. Ferramentas e técnicas

- análise matemática: envolve o cálculo de datas teóricas de início e término para todas as atividades do projeto sem considerar limitações nos recursos; dão como resultado não o cronograma mas uma referência para ele; as técnicas mais utilizadas são: método do caminho crítico (CPM – *Critical Path Method*), avaliação gráfica e revisão técnica (GERT – *Graphical Evaluation and Review Technique*) e programa de avaliação e revisão técnica (PERT – *Program Evaluation and Review Technique*);
- redução da duração: caso especial de análise matemática que procura alternativas para reduzir o cronograma do projeto sem alterar seu escopo; inclui técnicas tais como colisões (*crashing*) – que utilizam o estudo de compensações de custo e prazo e procuram reduzir o prazo com menor impacto no custo, e caminho rápido (*Fast Tracking*) para definir a realização em paralelo de atividades seqüenciais;
- simulação (já descrita na seção 6.3.2);
- nivelamento heurístico dos recursos: com o objetivo de alocar mais adequadamente recursos mais escassos;
- software de gerenciamento de projetos.

#### 6.4.3. Resultados

- cronograma do projeto: pode ser apresentado de forma sumarizada ou em detalhes, normalmente apresentado utilizando um dos seguintes formatos: diagramas de rede com acréscimo de datas, gráficos de barras (gráficos de *Gantt*) ou gráficos de marcos;
- detalhes de suporte;
- plano de gerenciamento do cronograma;
- atualizações dos recursos necessários.

### **7.3. Orçamento dos Custos**

Tem como objetivo alocar as estimativas dos custos a cada item de trabalho com o objetivo de estabelecer uma linha de base de custo para medir o desempenho do projeto.

#### 7.3.1. Dados necessários

- estimativas de custos;
- estrutura analítica do projeto;
- cronograma do projeto.

#### 7.3.2. Ferramentas e técnicas

- ferramentas e técnicas para estimativa de custos.

#### 7.3.3. Resultados

- linha de base de custos.

### **4.1. Desenvolvimento do Plano do Projeto**

Utiliza as saídas dos outros processos para criar um documento consistente e coerente que possa ser utilizado tanto para a execução quanto para o controle do projeto; quase sempre se repetem várias vezes.

#### 4.1.1. Dados necessários

- outras áreas de planejamento;
- informações históricas;
- políticas organizacionais;
- restrições;
- premissas.

#### 4.1.2. Ferramentas e técnicas

- metodologia de planejamento de projetos;
- habilidades e conhecimentos das partes envolvidas;
- sistema de informações de gerenciamento de projetos.

#### 4.1.3. Resultados

- plano do projeto;
- detalhes de suporte.

## Processos Auxiliares ou Facilitadores

Os processos auxiliares são aqueles mais dependentes da natureza do projeto e são considerados opcionais.

### 8.1. Planejamento da Qualidade

Envolve a identificação dos padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinação de como satisfazê-los.

#### 8.1.1. Dados necessários

- políticas de qualidade;
- declaração do escopo;
- descrição do produto;
- padrões e regulamentações;
- resultados de outros processos.

#### 8.1.2. Ferramentas e técnicas

- análise de custo/benefício;
- *benchmarking*;
- elaboração de fluxogramas;
- projeto de experimentos.

#### 8.1.3. Resultados

- plano de gerenciamento da qualidade;
- definições operacionais;
- lista de verificação (*checklists*);
- dados necessários para outros processos.

## 9.1. Planejamento Organizacional

Consiste em identificar, documentar e atribuir papéis, responsabilidades e relacionamentos de reporte a indivíduos ou a grupos participantes do projeto.

### 9.1.1. Dados necessários

- interfaces do projeto;
- necessidades de pessoal;
- restrições.

### 9.1.2. Ferramentas e técnicas

- modelos;
- práticas de recursos humanos;
- teoria organizacional;
- análise das partes interessadas.

### 9.1.3. Resultados

- atribuições das funções e responsabilidades;
- plano de gerenciamento de pessoal;
- organograma do projeto;
- detalhes de suporte.

## 9.2. Montagem da Equipe

Envolve conseguir que os recursos humanos necessários sejam alocados ao projeto.

### 9.2.1. Dados necessários

- plano de gerenciamento de pessoal;
- descrição do quadro de pessoal;
- práticas de recrutamento.

### 9.2.2. Ferramentas de técnicas

- negociações;
- alocações prévias;
- contratação.

#### 9.2.3. Resultados

- pessoal do projeto designado;
- diretório da equipe do projeto.

### 10.1. Planejamento das Comunicações

Envolve determinar as informações e comunicações necessárias às partes envolvidas no projeto: quem precisa de que informação, como devem ser fornecidas e por quem.

#### 10.1.1. Dados necessários

- requisitos de comunicações;
- tecnologia de comunicações;
- restrições;
- premissas.

#### 10.1.2. Ferramentas e técnicas

- análise das partes envolvidas.

#### 10.1.3. Resultados

- plano de gerenciamento de comunicações.

### 11.1. Identificação de Riscos

Tem como objetivo determinar quais os riscos que poderiam afetar o projeto e documentar as características de cada um.

#### 11.1.1. Dados necessários

- descrição do produto;
- saídas de outros planejamentos;

- informações históricas.

#### 11.1.2. Ferramentas e técnicas

- listas de verificação (*checklists*);
- fluxograma;
- entrevistas.

#### 11.1.3. Resultados

- fontes de risco;
- eventos potenciais de risco;
- sintomas de risco;
- entradas para outros processos.

### 11.2. Quantificação dos Riscos

Consiste em avaliar os riscos e suas interações no sentido de calcular suas possíveis conseqüências.

#### 11.2.1. Dados necessários

- tolerância a riscos das partes envolvidas;
- fontes de risco;
- eventos potenciais de risco;
- estimativas de custos;
- estimativas de duração das atividades.

#### 11.2.2. Ferramentas e técnicas

- valor monetário;
- somas estatísticas;
- simulação;
- árvores de decisão;
- avaliação especializada.

### 11.2.3. Resultados

- oportunidades a perseguir, ameaças a responder;
- oportunidades a ignorar, ameaças a aceitar.

## 11.3. Desenvolvimento das Respostas aos Riscos

Envolve a definição de melhorias necessárias para o aproveitamento de oportunidades e respostas às ameaças; estas respostas geralmente se enquadram em uma das três categorias: evitar, mitigar ou aceitar.

### 11.3.1. Dados necessários

- oportunidades a perseguir, ameaças a responder;
- oportunidades a ignorar, ameaças a aceitar.

### 11.3.2. Ferramentas e técnicas

- aquisição;
- planejamento de contingência;
- estratégias alternativas;
- seguro.

### 11.3.3. Resultados

- plano de gerenciamento de riscos;
- entradas para outros processos;
- planos de contingência;
- reservas;
- acordos contratuais.

## 12.1. Planejamento das Contratações

Tem o objetivo de identificar quais necessidades do projeto podem ser mais bem atendidas através da contratação de produtos ou serviços fora da organização do projeto.

### 12.1.1. Dados necessários

- declaração do escopo;
- descrição do produto;
- recursos necessários para contratação;
- condições de mercado;
- resultados de outros planejamentos;
- restrições;
- premissas.

#### 12.1.2. Ferramentas e técnicas

- análise sobre fazer ou comprar;
- avaliação especializada;
- seleção do tipo de contrato.

#### 12.1.3. Resultados

- plano de gerenciamento das aquisições;
- declaração do trabalho (SOW – *Statement of Work*).

### 12.2. Preparação das Aquisições

Consiste em documentar os requerimentos das aquisições e identificar os fornecedores potenciais.

#### 12.2.1. Dados necessários

- plano de gerenciamento das aquisições;
- declarações do trabalho;
- resultados de outros planejamentos.

#### 12.2.2. Ferramentas e técnicas

- formulários padrão;
- avaliação especializada.

#### 12.2.3. Resultados

- editais;
- critérios de avaliação;
- atualizações da declaração do trabalho.

## 1.3 Processos de Execução

Os processos de execução têm como objetivo executar as atividades previstas no planejamento do projeto.

### Processos Essenciais

#### 4.2. Execução do Plano do Projeto

Consiste em executar as tarefas previstas no plano de projeto.

##### 4.2.1. Dados necessários

- plano do projeto;
- detalhes de suporte;
- políticas organizacionais
- ações corretivas.

##### 4.2.2. Ferramentas e técnicas

- habilidade da administração geral;
- habilidades e conhecimentos sobre o produto;
- sistemas de autorização do trabalho;
- reuniões de acompanhamento;
- sistema de informações de gerenciamento de projetos;
- procedimentos organizacionais.

##### 4.2.3. Resultados

- resultados do trabalho;

- requisições de mudanças.

## **Processos Auxiliares ou Facilitadores**

### **5.4. Verificação do Escopo**

Tem como objetivo formalizar a aceitação do escopo de projeto.

#### 5.4.1. Dados necessários

- resultados do trabalho;
- documentação do produto.

#### 5.4.2. Ferramentas e técnicas

- inspeção (baseada em requerimentos – medida, exame e testes).

#### 5.4.3. Resultados

- aceitação formal.

### **8.2. Garantia da Qualidade**

Engloba todas as atividades implementadas dentro do sistema de qualidade para assegurar que o projeto irá satisfazer os padrões de qualidade.

#### 8.2.1. Dados necessários

- plano de gerenciamento da qualidade;
- resultados da medição do controle da qualidade;
- definições operacionais.

#### 8.2.2. Ferramentas e técnicas

- técnicas e ferramentas de planejamento da qualidade;
- auditoria de qualidade.

#### 8.2.3. Resultados

- melhoria da qualidade.

### **9.3. Desenvolvimento da Equipe**

Envolve o aumento da capacidade das partes envolvidas de contribuir individualmente, bem como o aumento da capacidade da equipe de funcionar como tal.

#### 9.3.1. Dados necessários

- equipe do projeto;
- plano do projeto;
- plano de gerenciamento de pessoal;
- relatórios de desempenho;
- realimentação externa.

#### 9.3.2. Ferramentas e técnicas

- atividades de formação de equipe;
- habilidades de administração geral;
- sistemas de reconhecimento e recompensa;
- equipe no mesmo local físico;
- treinamento.

#### 9.3.3. Resultados

- melhoria do desempenho;
- dados para a avaliação de desempenho.

### **10.2. Distribuição das Informações**

Envolve disponibilizar, de forma regular, as informações necessárias às partes envolvidas no projeto.

#### 10.2.1. Dados necessários

- resultados do trabalho;
- plano de gerenciamento das comunicações;
- plano do projeto.

#### 10.2.2. Ferramentas e técnicas

- habilidades relacionadas à comunicação;
- sistemas de recuperação de informações;
- sistema de distribuição de informações.

#### 10.2.3. Resultados

- registros do projeto.

### 12.3. **Obtenção de Propostas**

Tem como objetivo obter as propostas de fornecimento, apropriadas a cada caso (cotações de preço, cartas-convite, licitações).

#### 12.3.1. Dados necessários

- editais;
- lista de fornecedores qualificados.

#### 12.3.2. Ferramentas e técnicas

- reuniões de licitação;
- anúncios.

#### 12.3.3. Resultados

- propostas dos fornecedores.

### 12.4. **Seleção de Fornecedores**

Visa a escolher entre os possíveis fornecedores.

#### 12.4.1. Dados necessários

- propostas;
- critérios de avaliação;
- políticas organizacionais.

#### 12.4.2. Ferramentas e técnicas

- negociação de contrato;

- sistema de ponderação;
- sistema de pré-requisitos;
- estimativas independentes.

#### 12.4.3. Resultados

- contrato com o fornecedor.

### 12.5. Administração dos Contratos

Visa a gerenciar o relacionamento com os fornecedores.

#### 12.5.1. Dados necessários

- contrato;
- resultados do trabalho;
- requisições de mudanças;
- faturas do fornecedor.

#### 12.5.2. Ferramentas e técnicas

- sistema de controle de mudanças de contrato;
- relatório de desempenho;
- sistema de pagamento.

#### 12.5.3. Resultados

- correspondências;
- mudanças do contrato;
- solicitações de pagamento.

## 1.4 Processos de Controle

Os processos de controle têm como objetivo identificar as variações do planejamento definido para o projeto.

## Processos Essenciais

### 10.3. Relatório de Desempenho

Envolve a coleta e disseminação das informações de desempenho para posicionar as partes envolvidas sobre o uso dos recursos para alcançar os objetivos do projeto.

#### 10.3.1. Dados necessários

- plano do projeto;
- resultados do trabalho;
- outros registros do projeto.

#### 10.3.2. Ferramentas e técnicas

- revisões de desempenho;
- análise da variação;
- análise de tendência;
- análise do valor do trabalho realizado (*earned value*);
- ferramentas e técnicas de distribuição da informação.

#### 10.3.3. Resultados

- relatórios de desempenho;
- solicitações de mudanças.

### 4.3. Controle Geral de Mudanças

Visa a coordenar as mudanças ao longo do projeto.

#### 4.3.1. Dados necessários

- plano do projeto;
- relatórios de desempenho;
- solicitações de mudanças.

#### 4.3.2. Ferramentas e técnicas

- sistema de controle de mudanças;
- gerenciamento de configuração;
- medidas de desempenho;
- planejamento adicional;
- sistema de informações do gerenciamento de projetos.

#### 4.3.3. Resultados

- atualizações no plano do projeto;
- ações corretivas;
- lições aprendidas.

## **Processos Auxiliares ou Facilitadores**

### **5.5. Controle de Mudanças do Escopo**

Visa a controlar mudanças do escopo do projeto.

#### 5.5.1. Dados necessários

- estrutura analítica do projeto;
- relatórios de desempenho;
- solicitação de mudança de escopo;
- plano de gerenciamento do escopo.

#### 5.5.2. Ferramentas e técnicas

- sistema de controle de mudanças do escopo;
- medição de desempenho;
- planejamento adicional.

#### 5.5.3. Resultados

- mudanças do escopo;
- ações coletivas;

- lições aprendidas.

## **6.5. Controle do Cronograma**

Concentra-se na avaliação dos fatores de mudança nos prazos, de modo a garantir que estas sejam controladas e tenham o menor impacto no projeto.

### 6.5.1. Dados necessários

- cronograma do projeto;
- relatórios de desempenho;
- solicitações de mudanças;
- plano de gerenciamento do cronograma.

### 6.5.2. Ferramentas e técnicas

- sistema de controle de mudanças do cronograma;
- medição do desempenho;
- planejamento adicional;
- software de gerenciamento de projeto.

### 6.5.3. Resultados

- atualizações do cronograma;
- ações coletivas;
- lições aprendidas.

## **7.4. Controle dos Custos**

Consiste da avaliação dos fatores que criam mudanças nos custos.

### 7.4.1. Dados necessários

- base de referência dos custos;
- relatórios de desempenho;
- solicitações de mudanças;

- plano de gerenciamento de custos.

#### 7.4.2. Ferramentas e técnicas

- sistema de controle de mudanças dos custos;
- medidas de desempenho;
- gerenciamento do valor do trabalho realizado;
- planejamento adicional;
- ferramentas computadorizadas.

#### 7.4.3. Resultados

- estimativas dos custos revisadas;
- atualizações do orçamento;
- ações corretivas;
- estimativa para conclusão;
- lições aprendidas.

### 8.3. Controle da Qualidade

Tem como objetivo o monitoramento dos resultados do projeto para determinar se eles estão atendendo a todos os padrões de qualidade definidos e a avaliação dos fatores que criam variações na qualidade.

#### 8.3.1. Dados necessários

- resultados do trabalho;
- plano de gerenciamento da qualidade;
- definições operacionais;
- listas de verificação.

#### 8.3.2. Ferramentas e técnicas

- inspeção;
- gráficos de controle;
- diagrama de Pareto;

- amostragem estatística;
- análise de tendências.

#### 8.3.3. Resultados

- melhoria da qualidade;
- decisões de aceitação;
- retrabalho;
- listas de verificação concluídas;
- ajustes no processo.

### 11.4. Controle das Repostas a Riscos

Consiste em responder às mudanças nos riscos no decorrer do projeto.

#### 11.4.1. Dados necessários

- plano de gerenciamento de riscos;
- eventos reais de risco;
- identificação adicional de riscos.

#### 11.4.2. Ferramentas e técnica

- contorno do problema;
- desenvolvimento adicional de respostas aos riscos.

#### 11.4.3. Resultados

- ações corretivas;
- atualizações no plano de gerenciamento de riscos.

## 1.5 Processos de Encerramento

Os processos de encerramento têm como objetivo realizar o encerramento administrativo e o encerramento dos contratos, quando for o caso.

## 12.6. Encerramento dos Contratos

Visa a completar e liquidar os contatos incluindo a resolução de qualquer item pendente.

### 12.6.1. Dados necessários

- documentação do contrato.

### 12.6.2. Ferramentas e técnicas

- auditorias de aquisições.

### 12.6.3 .Resultados

- arquivo do contrato;
- aceitação formal e encerramento.

## 10.4. Encerramento Administrativo

Consiste em documentar os resultados do projeto para formalizar a aceitação do produto do projeto pelo patrocinador ou cliente.

### 10.4.1. Dados necessários

- documentação da medição do desempenho;
- documentação do produto do projeto;
- outros registros do projeto.

### 10.4.2. Ferramentas e técnicas

- ferramentas e técnicas utilizadas para relatório de desempenho.

### 10.4.3. Resultados

- acervo do projeto;
- aceitação formal;
- lições aprendidas.

## GLOSSÁRIO

Algoritmo	Conjunto de regras e operações bem definidas e ordenadas, destinadas à solução de um problema, ou de uma classe de problemas, em um número finito de etapas.
<i>Back-office</i>	Profissionais que trabalham na retaguarda da operação, normalmente com atividades administrativas.
<i>Balance Scorecard</i>	Metodologia criada pelos professores Kaplan e Norton da <i>Harvard Business School</i> voltada ao desdobramento da estratégia. Trabalha com quatro perspectivas: financeira, cliente externo, processos internos, e inovação/ aprendizado.
<i>Brainstorm</i>	Significa "tempestade cerebral"; técnica de reunião coletiva de criação, que consiste em reunir pessoas de diferentes especialidades, para a discussão livre e descontraída, onde os participantes podem expor qualquer idéia, sobre todos os aspectos relacionados ao tema em questão.
<i>Business-to-business</i>	Diz-se do <i>e-commerce</i> realizado por empresas entre si.
<i>Business-to-consumer</i>	Diz-se do <i>e-commerce</i> realizado entre empresas e consumidores.
<i>Call center</i>	É um conjunto de meios materiais, humanos e organizacionais que permite gerir à distância as comunicações provenientes dos clientes atuais e potenciais da empresa, incluindo correio eletrônico, formulários on-line e outros mecanismos de interação utilizados na Internet.
Canal de comunicação	Meio através do qual os produtos e serviços são solicitados e/ou fornecidos para o cliente final.
Centros de contato com os clientes ( <i>contact center</i> )	Estruturas preparadas para oferecer atendimento por diversos meios de comunicação, como telefone, correio eletrônico, <i>chat</i> , <i>website</i> , fax, URA, etc.
<i>Chat</i>	O mesmo que <i>chatroom</i> . Forma de comunicar <i>online</i> escrevendo comentários e respondendo a outras pessoas que estão a fazer o mesmo.

<i>Clientes below zero</i>	Os clientes que custam mais caro atender do que irão render para a empresa.
Clientes de Maior Potencial ( <i>CMP</i> )	Aqueles clientes para os quais o valor estratégico – que é o valor potencial do cliente – excede muito o valor real atual do cliente. São os clientes que têm o maior potencial de crescimento – crescimento que pode ser alcançado por meio de vendas cruzadas, da manutenção do cliente por um longo período de tempo ou talvez pela alteração do comportamento dele, fazendo-o operar de uma maneira que custe menos para a empresa.
Cliente de Maior Valor ( <i>CMV</i> )	Aqueles clientes com o valor real mais alto para empresa – os que fazem a maior parte dos negócios, geram as mais altas margens, são mais predispostos a cooperar e tendem a ser os mais fiéis. Os <i>CMVs</i> são aqueles com os quais a empresa, provavelmente, tem a mais alta participação. O objetivo de uma empresa com relação a seus <i>CMPs</i> é a retenção.
Código de Defesa do Consumidor (CDC)	Lei Nº 8.078 de 11 de setembro de 1990 que estabelece direitos e obrigações de consumidores e fornecedores, para evitar que os primeiros sofram qualquer tipo de prejuízo. Uma lei de ordem pública não pode ser contrariada nem por acordo entre as partes.
<i>Data mart</i>	É um subconjunto de dados setorial focado em algum assunto específico.
<i>Data mining</i>	Mineração de dados, ou a atividade de analisar informações em um banco de dados usando ferramentas que procuram tendências ou anomalias sem o conhecimento do significado dos dados.
<i>Data warehouse</i>	Repositório de informação histórica de toda a organização que servem de base ao funcionamento dos sistemas.
<i>e-business</i>	Termo registrado pela IBM e que pode definir-se como sendo a contínua otimização das atividades de uma empresa utilizando as tecnologias digitais, tais como as comunicações digitais, o <i>e-commerce</i> e a pesquisa <i>online</i> .
<i>e-commerce</i>	O mesmo que comércio eletrônico, ou a comercialização de bens e serviços, utilizando a Internet e outros meios digitais.

<i>Empresas .com</i>	Empresas com base na Internet, que recorrem à tecnologia digital e ao uso da <i>Web</i> como principal meio de comunicação e interação.
<i>Enterprise Resource Planning</i>	Sistema relacionado com encomendas, compras, embalagem e inventário que permite às organizações a otimização dos seus processos, com a conseqüente redução de custos.
<i>Framework</i>	Definição ampla que encapsula o conceito de uma estrutura sobre a qual se pode construir algo, principalmente como a base para algo ser construído.
<i>Front-office</i>	Refere-se aos aplicativos e dispositivos necessários para interação com o cliente, como sistemas de <i>call center</i> (URA), <i>sites</i> de comércio eletrônico e vendas por telefone, entre outros.
Marketing Mix	A integração ótima dos instrumentos de marketing; é representado pelos 4 Os: Produto, Preço, Praça e Promoção. Praça simboliza canais de distribuição e distribuição física.
Marketing <i>One-to-One</i>	Diálogo único que ocorre entre uma empresa e os consumidores individualmente, ou mais propriamente entre grupos de consumidores com necessidades semelhantes.
<i>Middle-market</i>	Termo genérico para descrever o universo de empresas bem estabelecidas, principalmente as privadas, em setores tradicionais.
Modelo cascata ( <i>waterfall</i> )	É um dos modelos de ciclo de vida mais simples e mais conhecidos das organizações de desenvolvimento de projetos. As fases do projeto são executadas em uma seqüência linear e uma próxima fase só tem início quando a fase anterior está completamente pronta.
<i>Partnership</i>	Sociedade ou parceria.
<i>Players</i>	Grandes fornecedores de ferramentas de software.
<i>PMI chapter</i>	Capítulo PMI – são grupos de associados do PMI em âmbito local ou regional, que trabalham no campo de gestão de projeto.
Ponto de contato	Cada uma das formas ou mecanismos que propiciem a comunicação de um cliente com uma empresa.

Rede local	LAN – computadores conectados em uma rede geograficamente próxima, como no mesmo prédio, campus ou conjunto de escritórios.
Retorno sobre o investimento ( <i>ROI</i> )	Termo que descreve o cálculo do retorno financeiro em uma política ou iniciativa de negócios que implica algum custo. O ROI pode ser medido em termos de um período para a recuperação do investimento, como uma porcentagem de retorno em uma despesa de caixa, ou como o valor presente líquido descontado dos fluxos de caixa livres de um investimento. Há muitas maneiras diferentes de calculá-lo.
<i>Scripts</i>	O texto disponibilizado para operadores de <i>telemarketing</i> com o objetivo de obter uma venda.
<i>Stakeholder</i>	Qualquer organização, parte dela, grupo ou pessoa interessada ou envolvida em um projeto, seja por ser responsável, financiadora, executora, beneficiária ou afetada. Também chamados de: parte interessada, envolvido ou ator.
Tecnologia da informação	É o termo que engloba toda tecnologia utilizada para criar, armazenar, trocar e usar informação em seus diversos formatos.
<i>Time-to-market</i>	Tempo até o mercado. É o tempo necessário para projetar, aprovar, construir e entregar um produto.
Vendas horizontais ou cruzadas ( <i>cross-selling</i> )	Método que consiste em oferecer produtos complementares e/ou agregados àquele que o consumidor adquiriu ou possui.
Vendas verticais ( <i>up-selling</i> )	Método que consiste em vender atualizações, complementos ou aperfeiçoamentos para um determinado produto ou serviço.
Website	Um conjunto de páginas da <i>Web</i> (documentos contendo texto, elementos gráficos e fotos que são carregados na tela de um computador) interligadas segundo uma estrutura organizada. A maioria dos <i>Websites</i> contém uma página inicial ( <i>home page</i> ) que o usuário de um computador vê quando visita o <i>site</i> .