

Área Temática: GESTÃO TECNOLÓGICA

Título do Trabalho: Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de CRM

**AUTORES**

**EDMIR PARADA VASQUES PRADO**

Universidade de São Paulo

eprado@usp.br

**JENIFFER PEREIRA DE FREITAS**

Universidade de São Paulo

jenifferpfreitas@gmail.com

**DENISE GASQUES DOMINGUES BASTOS**

Universidade de São Paulo

denisebastos.usp@gmail.com

**RESUMO**

As organizações elaboram estratégias diversificadas com o objetivo de obter maior produtividade. Como consequência, surge a importância das organizações terem um sistema capaz de gerenciar todo o contato com os clientes (CRM). Este trabalho tem como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso (FCS) na implantação de um sistema de CRM em uma organização do setor privado. A pesquisa representa um estudo exploratório que utilizou a estratégia de estudo de caso, aplicada em uma organização multinacional, de grande porte, com operações no mercado brasileiro. Os dados foram coletados por entrevistas realizadas no primeiro semestre de 2010. A pesquisa ampliou o conhecimento sobre os FCS na implantação de um sistema de CRM. Os resultados confirmaram a importância da maioria dos FCS descritos na literatura, e identificaram dois novos FCS.

**Palavras chave:** Fatores Críticos de Sucesso; Tecnologia de Informação; Gerenciamento de relações com o cliente.

**ABSTRACT**

Organizations have diverse strategies in order to achieve greater productivity. As a result, there arises the importance of organizations having a customer relationship management system (CRM) capable of managing all contact with customers. This paper aims to identify the critical success factors (CSF) in the implementation of a CRM system in a organization of the private sector. This research represents an exploratory study that used the case study method applied in a large multinational organization with operations in the Brazilian market. Data were collected through interviews in the first half of 2010. The research expanded the knowledge about FCS in the implementation of a CRM system. The results confirmed the importance of most of the FCS in the literature, and identified two new FCS.

**Key words:** Critical Success Factors; Information Technology; Customer Relationship Management.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão, cada vez mais, em busca do aumento dos lucros. Para tanto, elaboram estratégias diversificadas que têm como objetivo auxiliar a organização na obtenção de maior produtividade. Porém, o mundo globalizado exige que as empresas tenham um desempenho elevado para que os lucros possam ser maximizados. A qualidade de bens e serviços, um claro entendimento das tendências de mercado e a satisfação dos consumidores se tornaram imprescindíveis para que uma organização seja bem-sucedida.

Como consequência, surge a importância de um sistema capaz de gerir todo o contato com os clientes, garantindo a obtenção de vantagens através da personalização de serviços e auxiliando as organizações a maximizar o valor de cada interação com o cliente. Esse sistema é o CRM (Gerenciamento de Relações com o Cliente), que permite a organização obter um melhor desempenho empresarial.

Para se implantar um CRM em uma organização é necessária uma mudança organizacional e não somente uma implantação de *software* e *hardware*. Torna-se forçosa a integração de todas as áreas de uma empresa, para que todos os funcionários tenham consciência da acuidade estratégica que adorna um CRM (DAMASCENA; PEDRON, 2004). Para a implantação de uma estratégia, as organizações podem utilizar os fatores críticos de sucesso (FCS) como um método para ajudar na assimilação das informações que são necessárias. Os FCS são pontos-chave para o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento. Eles podem auxiliar uma organização no momento da definição de metas estratégicas (KWON; ZMUD, 1987).

Dada à relevância atribuída atualmente ao CRM, considera-se importante o levantamento de FCS para a implantação dessa estratégia, visando mostrar pontos que precisam ser levados em consideração no estabelecimento de um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente. Para tanto, esta pesquisa tem como objetivo geral identificar os FCS na implantação de um sistema de CRM em uma organização de grande porte. Nesse contexto, este trabalho apresenta dois objetivos específicos: descrever os FCS apresentados pela literatura e que afetam a implantação de um sistema de CRM em uma organização; identificar os FCS relevantes na implantação de um sistema de CRM em uma organização do setor privado e que atua no mercado brasileiro.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica para este trabalho foi construída a partir de uma revisão bibliográfica sobre CRM e FCS. Essa revisão procurou contemplar análises e considerações de diferentes autores e está apresentada em três tópicos: definição e conceito de FCS; FCS para um sistema de CRM; e tecnologia de informação aplicada ao CRM.

### 2.1 Definição e Conceito de FCS

O termo FCS foi introduzido por Rockart em 1978 e foi usado inicialmente no mundo da análise de dados e análise de negócios. Esse termo já possui seu lugar junto a outros termos básicos relativos ao gerenciamento de organizações. Tanto quanto metas e objetivos, os FCS aparecem em vários níveis na hierarquia gerencial. Para Rockart (1979) os FCS formam um conjunto de variáveis ou de atividades-chave em que os resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gerentes atingirem os seus objetivos. Eles sustentam a realização das metas organizacionais, principalmente nas gerências em que um bom desempenho é necessário para a realização de tais metas, assegurando um desempenho competitivo. Por isso, a importância dos FCS se destaca na atual conjuntura de gestão empresarial, de complexidade crescente, em que os gerentes necessitam cada vez mais de acesso às informações relacionadas ao seu papel na empresa e às suas responsabilidades

particulares. Os FCS tornam explícito aquilo que um gerente intuitivamente, repetidamente ou mesmo acidentalmente sabe e faz para conduzir a organização ao êxito (Caralli, 2004).

Rockart e Bullen (1981) apresentam as três principais aplicações dos FCS: (1) ajudar os gerentes na identificação das informações que eles necessitam; (2) auxiliar a organização no processo de planejamento estratégico, no planejamento de longo prazo e anual; e (3) auxiliar a organização no processo de planejamento dos sistemas de informação.

Pode-se concluir que os FCS são pressupostos essenciais para o sucesso de um empreendimento e variam de acordo com os objetivos traçados.

## 2.2 FCS para um Sistema de CRM

O conceito de CRM pode ser encontrado em várias publicações. Para Valente (2002), CRM é um novo modelo de estratégia, que precisa ser contínuo e repetidamente mensurado e analisado, dadas a velocidade da evolução das informações e as necessidades diferenciadas do cliente. Essa estratégia é baseada em um conjunto de conceitos, ferramentas, processos, *software* e *hardware*, provendo a empresa de meios para atender os requisitos dos clientes em tempo real, disseminando as informações dos clientes por todos os departamentos da empresa, para que esse possa ter um tratamento diferenciado em qualquer setor em que for atendido. Para que isso possa ocorrer, é necessário que os recursos humanos disponíveis na empresa estejam treinados e aptos nesse atendimento. Os domínios de abrangência que compõe as operações de CRM consistem em: (1) suporte às vendas, abrangendo recursos de integração de canais de vendas, configuradores de pedidos e gerenciador de oportunidades; (2) suporte ao serviço pós-vendas a clientes, como por exemplo, *call centers* e serviços de atendimento a clientes (SAC); e (3) suporte ao *marketing*, considerando o gerenciamento de campanhas, segmentação e posicionamento de clientes, avaliação de valor do cliente, satisfação de clientes e banco de dados detalhado de informações de clientes.

Greenberg (2001) entende CRM como uma estratégia de negócios para selecionar e administrar os clientes, buscando maximizar o valor no longo prazo. CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços.

O foco nos relacionamentos e na satisfação dos clientes como ponto central para a estratégia organizacional e a filosofia de gerenciamento requer mudança na cultura corporativa (ANTON, 1996) e, talvez, nova postura gerencial (XAVIER; DORNELAS, 2006). Dentro desse contexto, podem-se identificar nove FCS relacionados ao CRM:

a) **Ter uma estratégia para o CRM.** A competitividade entre empresas e o mercado globalizado fizeram com que os clientes se tornassem mais exigentes. Essas condições levam as organizações a criarem uma estratégia de produção muito mais incontestável e orientada aos clientes. O fornecimento de produtos de alta qualidade e de preços baixos se tornou a condição mínima para que o consumidor se sinta satisfeito e para que haja uma fidelização cliente-organização. Nesse sentido, faz-se necessário gerenciar o relacionamento com o cliente. Este tipo de gerenciamento é concretizado através da estratégia de CRM, a qual considera o uso inteligente da informação e a integração dos diversos setores da empresa, todos voltados para a garantia de um relacionamento duradouro e estável com o cliente (BRETZKE, 2008). É preciso construir um equilíbrio entre a estratégia da organização e o bom relacionamento com o cliente, o que se dá pela interligação dos setores da empresa, levando à fidelização e à satisfação dos consumidores;

b) **Agregar valor ao cliente.** Sheth e Parvatiyar (1995) salientam que o CRM procura envolver e integrar os parceiros envolvidos na cadeia de valor, produzindo uma interação que avança muito além de uma simples transação. Ao invés de competição e conflito o que deve existir é uma cooperação mútua entre clientes e empresa. A interdependência deve substituir a independência recíproca das relações. Ryals (2005) aponta em sua pesquisa que a implantação

de atividades de CRM gera melhor desempenho da empresa quando gerentes focam na maximização do valor dos clientes. O maior conhecimento do valor dos clientes deve levar a mudanças na própria forma de gerenciar o relacionamento com eles;

c) **Quebra da Fronteira organizacional.** A implantação do conceito de CRM dentro da organização assume relevância estratégica, na qual a cultura, os objetivos, a estrutura organizacional, os processos e as políticas de recursos humanos precisam estar alinhados ao objetivo de alcançar vantagem competitiva decorrente da habilidade de relacionar-se com o mercado e atendê-lo melhor em suas necessidades e desejos (PEPPERS; ROGERS, 2000). Como consequência, é de fundamental importância manter os grupos afetados pelo CRM informados sobre cada estágio do processo, desde a implantação até os resultados finais, enfatizando os ganhos que este processo pode trazer tanto para a organização quanto para os clientes. Se os funcionários da empresa tiverem plena consciência de que os benefícios mútuos e as facilidades trazidas pelo CRM poderão ser maximizados, a resistência pela implantação pode ser diminuída aumentando as chances de sucesso;

d) **Capacitação dos funcionários.** O treinamento dos funcionários que terão contato direto com o CRM é imprescindível, pois todas as partes envolvidas deverão saber qual é o retorno esperado pela organização pela utilização do CRM. Também terão mais facilidade de lidar com o relacionamento diário com o cliente, agirão com clareza quanto à solução que devem dar a cada tarefa. Sendo assim, a qualidade dos serviços prestados aumenta significativamente. Brown (2001) sugere que a primeira etapa do treinamento deve oferecer uma compreensão da estratégia de negócio de CRM; depois, a atenção deve ser voltada para a tecnologia, proporcionando cursos e capacitações para que os funcionários entendam como trabalhar com a ferramenta de CRM. Este treinamento pode tornar o atendimento aos clientes mais ágil, garantindo a eficácia e a eficiência no processo de atendimento ao consumidor;

e) **Diferenciação dos Clientes.** Uma parte essencial na implantação de um CRM é saber identificar e diferenciar cada cliente. Segundo Valente (2002), o primeiro passo para o relacionamento com clientes é identificar quais são os de maior valor e aqueles com potencial de aumentar o seu valor. Muitas empresas possuem essas informações, mas não são utilizadas de forma conjunta, perdendo sua eficácia. Com o processo de identificação concluído, Damacena e Pedron (2004) afirmam que a organização deve atribuir importância diferenciada a clientes que significam valores diferenciados à organização. A partir dessa diferenciação é possível estabelecer estratégias para melhorar a interação pela personalização do atendimento, onde deve-se oferecer diferentes propostas e opções para os clientes de acordo com seus interesses e perspectivas;

f) **Envolvimento dos usuários.** Este fator consiste em inserir o usuário no processo de implantação, onde estará observando e interagindo diretamente com o CRM desde o início, permitindo um melhor entendimento de todo o sistema. Dominguez (2001) afirma que esta medida também evitará uma possível falha de comunicação entre o usuário e quem implanta a solução. Isto também faz com que o usuário entenda sua função dentro da estratégia CRM e compreenda a importância e vantagem da implantação, tornando-o mais efetivo e apto a alcançar os objetivos do CRM;

g) **Integração dos setores da empresa.** Cada departamento da empresa possui diferentes requerimentos e objetivos. Luis Mendoza e Chenluis (2007) constatam que apesar disto, todos os departamentos são parte de uma entidade e devem se comunicar contribuindo com todas as informações possíveis adquiridas com um cliente. Damacena e Pedron (2004) salientam que as pessoas devem estar integradas e trabalhar em todos os aspectos da informação, criando um sentido comum e compartilhando esta informação entre as diversas áreas da empresa para atingir excelência no mercado. Entretanto, este fator é um dos maiores desafios no CRM, pois exige uma grande mudança organizacional;

h) **Apoio da alta administração.** Segundo Damacena e Pedron (2004), este é um fator

decisivo para o sucesso dos projetos de implantação do CRM. A alta administração deve assumir um compromisso de tornar o CRM um assunto de interesse para a organização, esclarecendo a todos os colaboradores que a implantação é prioritária para a organização;

i) **Investimento em TI.** Para o sucesso de um CRM é necessário também investir continuamente em tecnologia de informação (TI). Para Damacena e Pedron (2004), escolher uma boa ferramenta pode dar uma competitividade maior sobre outras empresas. Além da ferramenta escolhida, também é importante que haja um constante investimento em TI, pois é a partir desta área que serão gerenciadas as informações críticas para o sistema. Chen e Popovich (2003) afirmam que com um bom investimento em TI deve considerar os seguintes aspectos: (1) acesso mais rápido e exato a uma informação para facilitar a resposta ao cliente; (2) maior qualidade de dados, evitando dados desnecessários e duplicados; (3) extrair e manipular dados de uma forma mais eficiente; e (4) maior capacidade em cálculos e previsões.

## 2.4 Tecnologia de Informação aplicada ao CRM

Segundo Bretzke (2000), CRM é a integração entre Marketing e TI para prover a organização de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real. Nesse contexto, percebe-se que CRM não é apenas um software, pois existe a preocupação com a satisfação dos clientes. Entende-se que a TI deve ser vista como o alicerce que permite que a empresa foque no cliente, onde o *software* é a ferramenta necessária para fazer a mediação entre o cliente e o marketing da empresa (PEDRON, 2004).

Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes. Tendo o conhecimento dos dados do cliente e convertendo-os em informações úteis, as organizações procuram produzir bens e serviços que atendam ao público-alvo e que criem as melhores políticas de *marketing* para cada cliente.

O alinhamento do planejamento estratégico dos negócios com o da TI traz congruência à gestão estratégica dos negócios e é percebido como poderoso instrumento, capaz de alavancar grandes mudanças na organização (VENKATRAMAN, 1994). Essa percepção tem aumentado os investimentos em TI significativamente em função de seu papel estratégico na organização (XAVIER; DORNELAS, 2006). Esses investimentos incluem o aperfeiçoamento do serviço ao cliente, a qualidade dos produtos, o melhor tempo de resposta e a maior personalização do atendimento (BRYNJOLFSSON; HITT, 1996).

Os pacotes de software CRM comerciais vão desde ferramentas voltadas para determinados nichos, que executam apenas algumas funções, até aplicativos integrados, que capturam inúmeras interações com os clientes, realizam análises sofisticadas e interligam-se a outros aplicativos integrados (LAUDON; LAUDON, 2007). Os pacotes CRM mais abrangentes possuem módulos para gerenciamento do relacionamento com o parceiro (PRM) e com o funcionário (ERM).

As soluções CRM emergiram como um modo de alinhar os processos relacionados aos clientes através de várias áreas, aumentando a eficiência das transações com clientes em todos os níveis. Existem vários produtos disponíveis no mercado, cada uma tendo diferentes características e atendendo a diferentes necessidades da organização. O site CompareCRM (<http://www.comparecrm.com>), classifica algumas soluções disponíveis no mercado:

a) **Enterprise CRM.** Este tipo de solução é uma família de aplicações integradas que atuam tanto nas operações de *front-office* e *back-office*. Estas soluções incluem aplicações de força de venda, marketing, centro de contato, e *help desk*. Assim, todas as áreas que lidam com cliente estão integradas, compartilham informações e trabalham em sincronia para construir um relacionamento mais forte e rentável com os clientes;

b) **Hosted CRM.** Também é conhecido como CRM sob demanda e fornece uma forma mais simples, rápida e acessível de obter vantagem com o CRM. Com este tipo de solução,

todo o *hardware* e *software* são comprados, instalados e gerenciados por um provedor terceirizado em um site remoto. O provedor também armazena e gerencia todos os dados relacionados ao cliente. Assim, a companhia apenas precisa de um navegador padrão para poder utilizar o CRM e todos os seus recursos;

c) **On-premise CRM.** É muito conhecido como CRM licenciado. Neste tipo, a aplicação fica alocada no cliente e é gerenciada pelos próprios empregados. Os funcionários internos de TI são responsáveis por instalar todos os componentes de *software* e *hardware*, integrando a solução com os sistemas existentes, disponibilizar aos usuários finais, e armazenar todos os dados relacionados. Todas as atualizações e mudanças necessárias são feitas pelo pessoal interno de TI;

d) **Mobile CRM.** É uma aplicação que possibilita aos trabalhadores que fazem serviço externo à organização, como representantes de vendas, possam interagir com os dados de clientes enquanto estão fora da organização. O trabalhador pode atualizar as informações acessadas e realizar várias operações de um sistema CRM completo através de celulares e outros dispositivos móveis.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram aplicados à pesquisa. O primeiro item classifica o tipo de pesquisa. Os itens que se seguem tratam dos aspectos referentes à estratégia de pesquisa, à unidade de análise, e à coleta de dados.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo qualitativo. Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa é adequada para descrever a complexidade de uma determinada situação e compreender seus processos dinâmicos. Como consequência, esse tipo de pesquisa é adequada a este trabalho, pois se busca identificar os FCS na implantação de um sistema de CRM. Adicionalmente, pode-se classificar esta pesquisa como exploratória. Segundo Sellitz, Wrightman e Cook (1987), a pesquisa exploratória busca aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno investigado, servindo como base para a formulação de problemas para pesquisa mais exata.

#### 3.2 Estratégia de Pesquisa

O estudo de caso é um método de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados (YIN, 2005). Mais ainda, ela se mostra especialmente útil na geração e construção de teorias e permite ao pesquisador responder, de forma flexível, a novas descobertas feitas quando da coleta de novos dados (EISENHARDT, 1989).

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi o estudo de caso simples. O estudo de caso simples se justifica quando é único, o que ocorre quando o mesmo é raro o bastante, ou quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar uma intervenção previamente inacessível à investigação científica, um caso revelador (YIN, 2005). O caso em questão se enquadra nesta situação, tratando-se de um caso de implantação do CRM em uma organização de grande porte com atuação no mercado brasileiro e mundial.

Recomenda-se a identificação das pessoas e da organização participantes do caso. Entretanto, são aceitas situações que esta identificação não é possível. Nesta pesquisa, por razões de sigilo não serão identificados a organização e os participantes. Destaca-se, porém, que nenhuma informação relevante ao estudo foi omitida.

#### 3.3 Unidade de Análise

Em um estudo de caso uma unidade de análise corresponde a um caso. Neste trabalho, a unidade de análise é o processo de implantação do CRM em uma organização de grande porte, doravante denominada de ALFA. A empresa ALFA foi selecionada para este estudo devido a: (1) possuir reconhecimento tanto no mercado brasileiro quanto internacionalmente, tendo uma área especializada em CRM, que oferece apoio as demais áreas da ALFA; (2) o processo de utilização do CRM encontra-se em fase avançada, o que permitiu uma visão ampla da importância e da relevância do CRM para a empresa ALFA; e (3) proximidade dos pesquisadores com alguns colaboradores da ALFA, o que facilitou a obtenção de dados e informações.

### **3.4 Coleta e Análise de Dados**

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. Elaborou-se inicialmente um roteiro de perguntas, que foi aplicado pessoalmente a cada um dos entrevistados. As entrevistas foram conduzidas no primeiro semestre de 2010 com o gerente da área de CRM, um funcionário da área de CRM e um funcionário de outra área da empresa. O roteiro para as entrevistas considerou os FCS identificados na literatura e as características da organização. Buscou-se utilizar a triangulação de informações proposta por Stake (1994) e Miles e Huberman (1994), que procura determinar se há pontos de convergência entre as fontes de informação com a finalidade de atender ao pressuposto da validade interna.

## **4 APRESENTAÇÃO DO CASO**

A ALFA é uma das maiores fornecedoras mundiais de soluções para internet e redes de banda larga, e fornece soluções sob medida para computadores, redes e dispositivos eletrônicos, contando com soluções avançadas para semicondutores. Ela está presente no mercado brasileiro desde a década de 70 e conta com mais de 150.000 funcionários em todo o mundo.

Dada a solidez e a grande participação da ALFA no mercado brasileiro de informática, é imprescindível para ela possuir um mecanismo ou estratégia que permita gerir o relacionamento com seus clientes. Dessa forma, o CRM passou a representar uma alternativa importante para que a empresa pudesse garantir que as necessidades dos seus clientes fossem satisfeitas. Como conseqüência, a ALFA pôde obter uma fidelização maior dos clientes.

A relevância do CRM para a ALFA se acentua devido ao porte da organização e a característica de seus produtos. Quanto maior a empresa, maior é a dificuldade para gerenciar o relacionamento com o cliente e maior é a necessidade de um sistema para gerenciar esse relacionamento. Adicionalmente, a ALFA trabalha com sistemas baseados em tecnologia de comunicação e é importante para os clientes que seus problemas possam ser resolvidos o mais rápido possível.

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

A análise de dados está apresentada em duas partes: a primeira trata da análise qualitativa, onde está descrito o caso analisado; e a segunda parte apresenta a análise quantitativa, feita a partir das evidências apresentadas na análise qualitativa.

A pesquisa descreve a percepção, em relação aos FCS na implantação do CRM, de três usuários-chave do sistema de CRM: o gerente de CRM, doravante denominado de GER\_CRM; um funcionário da área de CRM, doravante denominado de FUNC\_CRM; e um funcionário de outra área da empresa, doravante denominado de FUNC\_OUTRA. Os dados coletados nas entrevistas foram resumidos em nove tópicos, que representam os FCS identificados na literatura.

### **5.1 Ter uma estratégia para o CRM**

Foi constatada uma unanimidade pelos três entrevistados que a ALFA tem o CRM como uma estratégia de aprofundar o relacionamento com o cliente. Em diversos momentos os entrevistados citaram que o CRM está totalmente ligado a estratégia da organização.

“Agora no sentido humano: você, pede uma pizza de mussarela três semanas consecutivas. Quando você ligar de novo, eu, atendente, pergunto: você gostaria de uma pizza de mussarela? Aí você responde: nossa como você sabe que é o meu sabor favorito. Então você pensa: nossa eles lembram do que eu gosto. Imagina! É o CRM que está por trás, de uma forma tão simples, mas que fideliza o cliente [...]. CRM pra mim é um método de se aproximar mais do cliente. Ter uma ligação mais profunda com ele, e não ter aquela ligação de abrir o chamado, resolver e pronto.”  
“Nós somos algo diferente na ALFA. Procuramos agregar soluções e facilitar a vida do cliente, e para isso precisamos conhecer ele muito bem” (GER\_CRM)

“CRM pra mim é um método de se aproximar mais do cliente. Ter uma ligação mais profunda ele, e não ter aquela ligação de somente abrir o chamado e resolver.” (FUNC\_OUTRA)

ALFA tem usado o CRM como uma estratégia para conquistar e fidelizar o cliente, o que mostra a mudança que o CRM trouxe para o atendimento ao cliente da ALFA. A empresa percebe que o CRM implantado é um diferencial em relação aos seus concorrentes, e esse diferencial é uma estratégia dela para se sobressair no mercado atual, competitivo e globalizado.

## 5.2 Agregar valor ao cliente

A ALFA tem obtido bons resultados com o uso do CRM, onde ocorre uma troca mútua de valor agregado tanto para a empresa como para os clientes que se sentem bem atendidos e satisfeitos. A troca mútua de benefícios acontece pela prestação de serviço personalizado e de alta qualidade, de acordo com as exigências e necessidades do cliente, aumento a confiança e a segurança do consumidor ao usufruir dos serviços e produtos oferecidos pela ALFA.

“Acho que melhorou muito, tanto que ano passado ganhamos o prêmio de melhor *call center* do Brasil. Nós contratamos empresas que fizeram pesquisas para nós sobre satisfação dos clientes, e os nossos resultados estão sempre acima de 85%.” (GER\_CRM)

“Não posso afirmar sobre antes do sistema, pois eu não estava aqui. Porém, agora os clientes estão satisfeitos, principalmente com a agilidade do nosso atendimento.” (FUNC\_CRM)

“Sim, acho que eles estão satisfeitos, porque eu vou nos clientes, eu atendo eles, e eles não reclamam. Só elogiam.” (FUNC\_OUTRA)

## 5.3 Quebra da Fronteira organizacional

O CRM é um projeto corporativo envolvendo todas as áreas da empresa. Algumas não participaram diretamente, mas todas as áreas foram alcançadas pelo projeto. Entretanto, não foi uma tarefa fácil. No começo do projeto houve resistência por parte de alguns colaboradores em relação à implantação do CRM, pois este acabaria por modificar os processos internos com que todos estavam habituados. Ou seja, no início foi difícil quebrar as fronteiras organizacionais, mas com o tempo as pessoas se adaptaram aos novos processos e perceberam a importância do CRM.

“Quando você implanta um sistema não é de um dia para o outro que as pessoas aceitam. Alguns criticam, outros defendem, mas o sistema depende da gente usar,

consultar e inserir informações. Então, com muito esforço e união da equipe isso foi passado para as outras áreas várias vezes. Para criar uma cultura dentro da empresa, não é do dia para o outro que se obtém certos fatores como quebra de barreiras internas e mudanças de processos organizacionais. É aos poucos, do dia para o outro ninguém quer saber do sistema.” (GER\_CRM)

#### 5.4 Capacitação dos funcionários

Os funcionários da ALFA foram treinados no CRM. Porém, o treinamento não foi contínuo, o que dificultou o aprendizado sobre CRM. Isso foi evidenciado na ALFA.

“Foram diversos treinamentos. O da ferramenta em si foi de uma semana, porém eu acho que CRM é um aprendizado diário. Nessa área você tem uma surpresa por dia.” (GER\_CRM)

Apesar do treinamento ter focado mais no *software*, houve um treinamento sobre aspectos estratégicos da ferramenta, pois a cada momento se está lidando com pessoas diferentes e com estado de espírito diferente.

“Não, tivemos mais treinamento sobre a ferramenta.” (GER\_CRM)

“Sim, pois embora eu tenha trabalhado com CRM, eu era da área de saúde e agora estou na área de redes. Eu precisei aprender sobre a parte técnica e a estratégica. Mesmo por que, minha formação é em administração e tive toda uma preparação.” (FUNC\_CRM)

#### 5.5 Diferenciação dos Clientes

Este FCS é um fator pouco considerado pela ALFA. A todo momento os três entrevistados deixaram bem claro que procuram tratar o cliente da mesma forma. Com certeza, há características dos clientes que provocam um tratamento diferenciado. No caso da ALFA o faturamento é um fator de peso, ou seja, os clientes que mais agregam valor são priorizados em diversos momentos.

“A ALFA tenta tratar os clientes igualmente. Só que queira, ou não, você tem um cliente que paga pra você 40 milhões em contrato, e outro que paga 10 mil reais em contrato. Se você tem um chamado emergencial nos dois lugares, e você só tem uma pessoa pra ir, é claro que você vai mandar no cliente de 40 milhões, você não vai mandar no de 10 mil.” (FUNC\_OUTRA)

Não foi percebida a existência de estratégias claras de diferenciação entre os clientes da ALFA, que busquem melhorar a interação e o relacionamento com os clientes.

#### 5.6 Envolvimento dos usuários

O envolvimento dos usuários na implantação do CRM foi de fundamental importância para o sucesso do mesmo. Houve uma participação ativa dos usuários durante a fase de implantação, conforme mostra o seguinte trecho da entrevista:

“Diversos funcionários foram avaliados durante o processo e alguns foram escolhidos como usuários-chave para fazer a implantação do sistema. Eu participei da implantação e auxiliiei os analistas a configurarem o sistema para que ele ficasse com a cara da ALFA.” (GER\_CRM)

Os usuários participaram do processo de implantação e tiveram a oportunidade de personalizar o sistema, fazendo com que os resultados atingissem os objetivos esperados, e ao mesmo tempo conseguiram conhecer melhor o sistema, facilitando a utilização do mesmo.

### 5.7 Integração dos setores da empresa

A implantação de um sistema CRM deve ser uma mudança realizada por toda a empresa e, para isto, é muito importante a integração de setores. Esta integração na ALFA mostra-se eficiente dado que todos podem acessar as informações sobre o CRM.

“Hoje a equipe de CRM da ALFA presta serviço para toda a empresa. Por exemplo: se você quiser saber determinada informação sobre um cliente, você pode ligar no CRM. Se a área que presta serviço ao cliente percebe que determinados equipamentos dão muito problema, eles ligam para a área de CRM. Por isso, eu acho que hoje nós não somos apenas uma área, mas o coração da empresa. Somos um termômetro.” (GER\_CRM)

### 5.8 Apoio da alta administração

O apoio da Alta Administração foi imprescindível para que o CRM fosse implantado. De acordo com a gerente de CRM, tudo que é novo na ALFA precisa do apoio da alta administração da empresa. Entretanto, a Alta Administração da empresa precisou de evidências de que esta implantação traria bons resultados para a ALFA antes de aceitá-la, o que foi conseguido através de estudos e pesquisas.

“Toda semana tem reuniões, e qualquer alteração deve passar por várias assinaturas e várias aprovações. Temos que provar que aquela alteração é importante para a empresa e vai trazer resultado. Mesmo sendo uma empresa grande, esses investimentos são levados a sério. A nossa diretoria sempre analisa tudo junto, ao invés de ir deixando para lá as coisas.” (GER\_CRM)

“[...]pesquisaram em outras empresas, leram sobre o CRM e apresentaram a proposta para a diretoria da ALFA. Eles acharam uma boa idéia ter essa nova área de CRM e foi implantado.” (FUNC\_OUTRA)

### 5.9 Investimento em TI

Através das entrevistas foi possível observar que a ALFA investiu um valor significativo na implantação do CRM.

“[...] algo em torno de milhões, pois quando uma empresa oferece uma solução para a ALFA... é um sistema para mais de 400 usuários.” (GER\_CRM)

A ALFA sempre investiu muito em termos de infra-estrutura de TI e, portanto, para a implantação do CRM só houve necessidade de aprimoramento dos servidores. Outro aspecto importante é o fato do CRM funcionar 24 horas por dia, todos os dias do ano (24x7x365). De acordo com os entrevistados o sistema tem funcionado perfeitamente.

“Se acontecer alguma coisa com um sistema, outro tem que entrar.” (GER\_CRM)

## 6 DISCUSSÃO

A partir dos dados levantados nas entrevistas foi possível identificar quais os FCS que foram mais relevantes no processo de implantação do CRM. A Tabela 1 apresenta uma classificação do nível de influência dos FCS no processo de implantação. Cinco FCS tiveram uma relevância alta. Desses cinco, com exceção do FCS relacionado ao envolvimento do usuário, todos estão relacionados diretamente ao cliente e Alta Administração. Isto mostra a importância do foco no cliente e do apoio e do envolvimento da Alta Administração no resultado da implantação do CRM.

Apenas um FCS, relacionado à diferenciação do cliente, teve pouca relevância nos

resultados obtidos. No caso apresentado, verificou-se que agregar valor ao cliente é importante no processo de implantação do CRM, mas a diferenciação entre eles, não é tão relevante.

O FCS relacionado ao envolvimento dos usuários foi considerado de alta influência. Este resultado vai ao encontro do que se tem observado no campo de conhecimento de sistemas de informação, que considera o envolvimento do usuário como fundamental em qualquer processo de implantação.

Além dos nove FCS levantados na literatura, e que serviram de base o estudo, dois outros FCS foram destacados pelos entrevistados:

a) **Participação do cliente.** Seria interessante incluir o cliente no processo de implantação do CRM, de forma que este possa participar e opinar, pois além de ser uma das partes interessadas, o cliente terá uma interação direta com o sistema CRM.

b) **Sistema flexível.** A flexibilidade é importante para adequar o sistema às necessidades e às particularidades da empresa. Para alcançar um nível adequado de flexibilidade, até a possibilidade de customização se torna importante. Na empresa estudada houve uma experiência anterior com um sistema informatizado de CRM, muito pouco flexível, e que teve insucesso.

Tabela 1 – Influência dos FCS no processo de implantação do CRM

Fator crítico de sucesso	Relevância no processo de implantação		
	Baixa	Média	Alta
1. Ter uma estratégia para o CRM			X
2. Agregar valor ao cliente			X
3. Quebra da Fronteira organizacional		X	
4. Capacitação dos funcionários		X	
5. Diferenciação dos Clientes	X		
6. Envolvimento dos usuários			X
7. Integração dos setores da empresa		X	
8. Apoio da alta administração			X
9. Investimento em TI			X

Fonte: próprio autor

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CRM tornou-se fundamental para organizações modernas que desejam gerenciar o relacionamento com o cliente de forma eficaz e eficiente, levando à satisfação dos clientes, os quais estão cada vez mais exigentes. Entretanto, para que o CRM tenha sucesso e traga resultados para a organização é necessário cuidado com o processo de implantação.

O presente estudo mostrou a importância de considerar o CRM não apenas como um sistema informatizado, mas como uma estratégia de negócio. Mais ainda, o estudo identificou os FCS na implantação de um sistema de CRM em uma organização de grande porte.

Pelos resultados obtidos pode-se perceber que a maioria dos FCS descritos na literatura possui alta influência na implantação do CRM. Adicionalmente, foram identificados dois FCS específicos para o caso da empresa ALFA. Como contribuição adicional deste estudo, sugerem-se novas pesquisas que possam verificar a relevância da participação direta do cliente e a opção por um sistema informatizado flexível como FCS na implantação de um sistema de CRM.

Por último, cabe destacar que a presente pesquisa, apesar de ter seguido com rigor o procedimento metodológico, apresenta limitações das quais destacam-se a reduzida capacidade para efetuar generalizações científicas e a falta de outras fontes de informação que pudessem reduzir o viés dos pesquisadores e aumentar o rigor metodológico.

## REFERÊNCIA

BRETZKE, M. *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM (Customer Relationship Management)*. São Paulo: Atlas, 2000.

BRETZKE, M. *A estratégia de CRM e a gestão empresarial orientada para o cliente*, 2008.

BROWN, S. A. *CRM - Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégia para o mundo e-Business*. São Paulo: Makron Books, 2001.

CARALLI, R. *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Carnegie Mellon University, 2004.

CHEN, I. J.; POPOVICH, K. *Understanding customer relationship management (CRM)*. College of Business Administration, Cleveland State University, USA, 2003.

DAMACENA, C.; PEDRON, C. D. *Estratégia de CRM: o Desafio da Implantação. Anais do Congresso Anual de Tecnologia da Informação*. São Paulo, 2004.

DOMINGUEZ, S. V. *Implantando o CRM – Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

GREENBERG, P. *CRM Na Velocidade da Luz*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KWON, T. H.; ZMUD R. W. *Unifying the Fragmented Models of Information System Implementation: Critical Issues in Information Systems Research*. New York: John Wiley & Sons Ltd, 1987.

MENDOZA, I.; CHENLUIS J. E. *Critical success factors for a customer relationship management strategy*. Caracas:Elsevier, 2007.

MILES, M.; HUBERMAN, M. *Qualitative data analysis*. CA: Sage Publications, 1994.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Marketing 1 to 1: Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management, 1a ed.* Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WARDELEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 81-93, 1979.

ROCKART, J. F.; BULLEN, C. *A Primer on Critical Success Factors*. Cambridge: MIT, 1981.

RYALS, L. Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*. v. 69, 52-261, 2005.

SELLTIZ, C.; WRIGHTMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1987.

SHETH, J. e PARVATIYAR, A. The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*. v.4, n. 4, 1995.

STAKE, R. (1994). Case studies. In: Denzin, N. K; Lincoln, Y. S. *Handbook of qualitative research*. CA: Sage Publications, 1994.

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

VALENTE, T. R. G. *Marketing de relacionamento e CRM: Uma análise da gestão de clientes no setor financeiro*. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade de São Paulo, São Paulo: USP, 151, 167, 2002.

XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. *O Papel do Gerente num Contexto de Mudança Baseada no Uso da Tecnologia CRM*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 1, p 9-30, 2006.

YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos, 2a. ed.* Porto Alegre, Bookman.