

Fatores críticos de sucesso para implementação de soluções CRM, diante dos novos desafios no relacionamento com o cliente: Um estudo exploratório de uma operadora de telecomunicações

ANDRÉ RONALDO RIVAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
rivas.andre@gmail.com

CÉSAR AUGUSTO BIANCOLINO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
biancolino@gmail.com

Fatores críticos de sucesso para implementação de soluções CRM, diante dos novos desafios no relacionamento com o cliente: Um estudo exploratório de uma operadora de telecomunicações

Resumo

Nos últimos anos, o setor de telecomunicações vem sofrendo profundas mudanças motivadas pela evolução tecnológica, pelo processo de convergência e pelo progresso da regulamentação. Neste contexto e no que consiste a implementação de soluções CRM, as operadoras de telecomunicações têm desafios maiores do que as empresas que integram outro setor. O grande número de clientes agrupado em vários segmentos passaram a interagir com novos canais de relacionamento como as redes sociais e seus produtos e serviços passaram a ser constantemente avaliados. Neste sentido, novos fatores críticos de sucesso devem ser incorporados aos modelos tradicionais de implementação destas soluções. A fim de abordá-los, este artigo utilizou-se da pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso em uma operadora de telecomunicações.

Palavras-chave: CRM; fatores críticos de sucesso, telecomunicações.

Abstract

In recent years, the telecommunications industry has undergone profound changes driven by technological developments, the convergence process and progress of legislation. In this context and considering the implementation of CRM solutions, the telecom operators have greater challenges than companies that integrate other sector. The large number of customers grouped into several segments have to interact with new channels of communication such as social networking, the products and services of these companies are constantly evaluated. In this sense, new critical success factors should be incorporated into traditional models of implementing these solutions. In order to address them, this paper present a literature research and a case study in a telecommunications carrier.

Keywords: CRM, critical success factors, telecommunications.

1. Introdução

1.1. Contextualização

Nos últimos anos o setor de telecomunicações vem sofrendo profundas mudanças motivadas pela evolução tecnológica, pelo processo de convergência e pelo progresso da regulamentação (FRASMAN, 2000; NYSTROM & HACKLIN, 2005). O rompimento do modelo de monopólio estatal e a solidificação de um novo modelo privado de grande competitividade baliza a elevada oferta de novos serviços, viabilizados por distintos modelos de negócios (FILGUEIRAS, 2006).

Este ambiente também é caracterizado pelos recentes avanços tecnológicos quanto aos sistemas de informação e comunicação de dados, cooperando de forma determinante para a criação das chamadas Redes de Nova Geração (*Next Generation Networks – NGN*), onde estão integradas soluções de TV a cabo, fibra ótica, telefonia fixa, móvel e internet.

Hamel e Prahalad (1994) mencionam que a indústria de telecomunicações vem perdendo rigidez quanto a sua esfera clássica de atuação, ou seja, tal setor se mostra alvo da constante inovação em redes e dispositivos, permitindo o fornecimento de serviços customizados aos clientes. Stone (2001) afirma que a capacidade de adaptação a mudanças, sem relegar a atenção ao cliente pode definir um cenário de vantagem competitiva às organizações. Em um setor como o de telecomunicações os clientes exigem cada vez mais qualidade por preços menores de bens e serviços, sendo assim empurram os preços para baixo e acirram a competitividade das empresas (KOTLER; KELLER, 2007).

Bretzke (2000) preconiza que para direcionar o foco ao cliente com o propósito de viabilizar a vantagem competitiva sustentável, deve-se considerar a relação estreita entre *marketing*, estratégia e tecnologia, a fim de subsidiar a tomada de decisões conforme experiências de negociação e atendimento; neste sentido, a adoção de uma ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management*) caracteriza uma decisão adequada ao contexto descrito, pois representa um dos métodos mais sofisticados e eficientes para transformar a empresa no propósito de aumento da rentabilidade dos clientes.

Na literatura elencam-se fatores que caracterizam verdadeiros desafios na implementação das soluções CRM, abordá-los sob a perspectiva de fatores críticos de sucesso (FCS) pode incidir positivamente sobre a qualidade deste processo (NIELSEN, 2002).

Oakland (1994) compreende que os FCS representam os principais fatores que uma organização deve apresentar e é no conjunto destes que viabiliza-se a realização dos projetos.

1.2. Problemática

Considerando o estudo epistemológico do presente artigo, foi possível a compreensão de que a vantagem competitiva é representada por um desempenho econômico superior à média do setor no qual uma empresa compete (PETERAF; BARNEY, 2003); para

Christopher (1999), as empresas têm um mesmo objetivo: a conquista do cliente, que em quase todos os mercados, exige um elevado desempenho dos serviços prestados por seus fornecedores, principalmente, no que tange à qualidade, prazos (entregas em tempo hábil), flexibilidade e confiabilidade.

Observa-se que as operadoras de telecomunicações têm desafios maiores do que as empresas que integram outro setor, pois apresentam um grande volume de clientes distribuídos por segmentos; neste contexto o surgimento de novos canais de relacionamento como as redes sociais também passam a incidir sobre o sucesso da implementação de uma solução CRM.

Contextualizando o setor em questão, Fleury e Fleury (2004) mencionam que os serviços de massa estão relacionados a consumidores de serviços de voz, um produto disponibilizado para milhões de clientes, cujo atendimento é feito através de *Call Center*. Em outro segmento, estão os consumidores que demandam serviços suplementares, como banda larga, onde estão inclusas pessoas físicas e pequenos negócios propensos à inovação. O mercado corporativo é tratado de maneira personalizada e faz referência a grandes clientes com alto poder de negociação, nele os serviços são sob encomenda, após a identificação, desenvolvimento e produção; o atendimento aos clientes deste segmento é realizado por profissionais de alta qualificação em contato direto; a figura 1 apresenta a segmentação deste mercado:

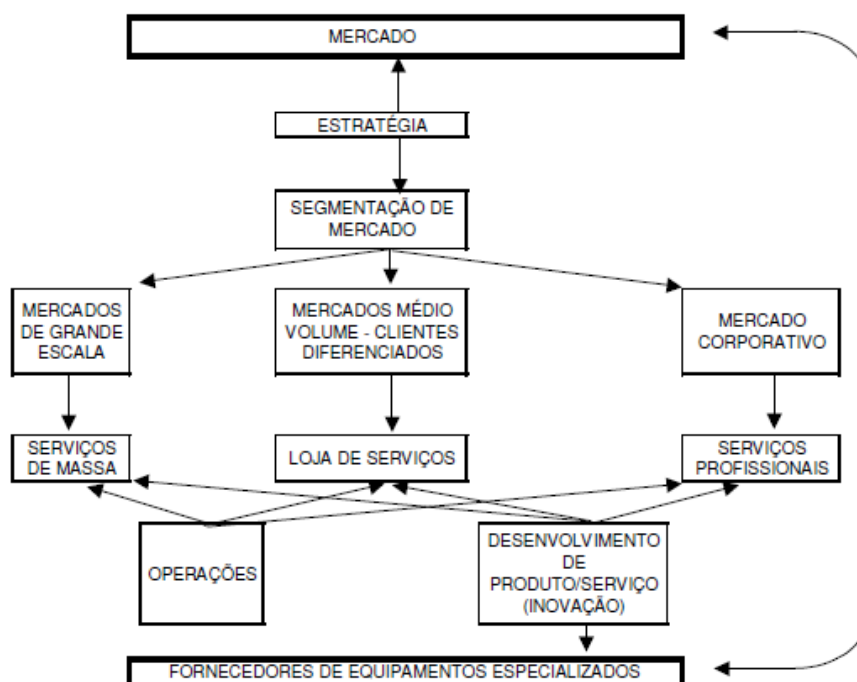


FIGURA 1 - SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES
 Fonte: FLEURY et al. Panorama setorial em telecomunicações. In: SBRAGIA, ROBERTO; GALINA; SIMONE V. R. Gestão da inovação no setor de telecomunicações. São Paulo: PGT/USP. 2004. p. 183.

As soluções CRM estruturam o relacionamento das empresas junto a seus clientes e sendo assim apresentam a capacidade para viabilizar a vantagem competitiva, desde que implementadas corretamente (BRETZKE, 2008).

1.3. Objetivo geral

Como resultado principal da pesquisa, busca-se identificar e agrupar os principais fatores críticos de sucesso para a implementação de soluções CRM preconizados pela literatura e validá-los junto aos colaboradores de uma operadora de telecomunicações, considerando os desafios de integração destas ferramentas às redes.

Sendo assim, a presente pesquisa buscar responder a seguinte questão:

Qual a percepção dos colaboradores das operadoras de telecomunicações quanto aos FCS para a implantação de uma solução CRM, considerando o novo panorama de integração destas ferramentas às redes sociais?

1.4. Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste artigo são:

- Proporcionar a compreensão dos principais conceitos relacionados às abordagens de CRM e dos FCS pertinentes às suas implementações, indicados na literatura e que compõem o referencial teórico deste artigo.

1.5. Justificativa

Na literatura, é possível observar a relevância do tema, considerando a quantidade de publicações que tratam o sucesso na implementação das soluções CRM sob diferentes perspectivas e nos mais diversos setores; no entanto, focar este assunto através do estudo de caso em uma operadora de telecomunicações, diante de novos conceitos emergidos principalmente nos últimos anos quanto ao impacto das redes sociais neste relacionamento, contribui com a produção acadêmica por abordar um setor altamente competitivo e complexo quanto a tecnologia e segmentação de clientes, frente a novos canais de interação com impacto ao negócio.

2. Referencial teórico

2.1. CRM - *Customer Relationship Management*

Swift (2001), afirma que o CRM pode ser visto como uma investida empresarial com o objetivo de compreensão, a fim de influenciar o comportamento dos clientes, utilizando como meio principal a comunicação. Brown (2001) destaca que o CRM representa uma estratégia de negócios juntamente a uma ferramenta de tecnologia, capaz de administrar o relacionamento junto aos envolvidos direta e indiretamente na organização; sendo assim congrega também pessoas e processos.

Uma solução de CRM deve possibilitar a análise de dados dos clientes diante da particularidade de cada um, neste sentido identifica padrões implícitos de comportamento e níveis de comunicação. Na literatura é possível observar frequentemente três estratégias de implementação para este tipo de sistema:

- **CRM Colaborativo;**
Aborda todos os meios de contato presentes na empresa junto aos clientes, sendo assim tem por objetivo garantir o funcionamento adequado do fluxo de interação entre cliente e fornecedor.
- **CRM Operacional;**
Responsabiliza-se principalmente pelo tratamento operacional entre cliente e fornecedor, neste sentido busca a composição de histórico diante do relacionamento através das funções receptoras da organização, tais como *Help Desk ou Call Center*.
- **CRM Analítico;**
Pode ser considerado a fonte de identificação da diferenciação dos clientes, abrange recursos estatísticos que tornam possíveis a análise de padrões, de acordo com as informações armazenadas nas estruturas de bancos de dados da organização; proporciona a tomada de decisões e adequações estratégicas com base no valor reconhecido a cada cliente.

A figura 2 auxilia a compreensão da composição de um sistema informatizado de CRM.

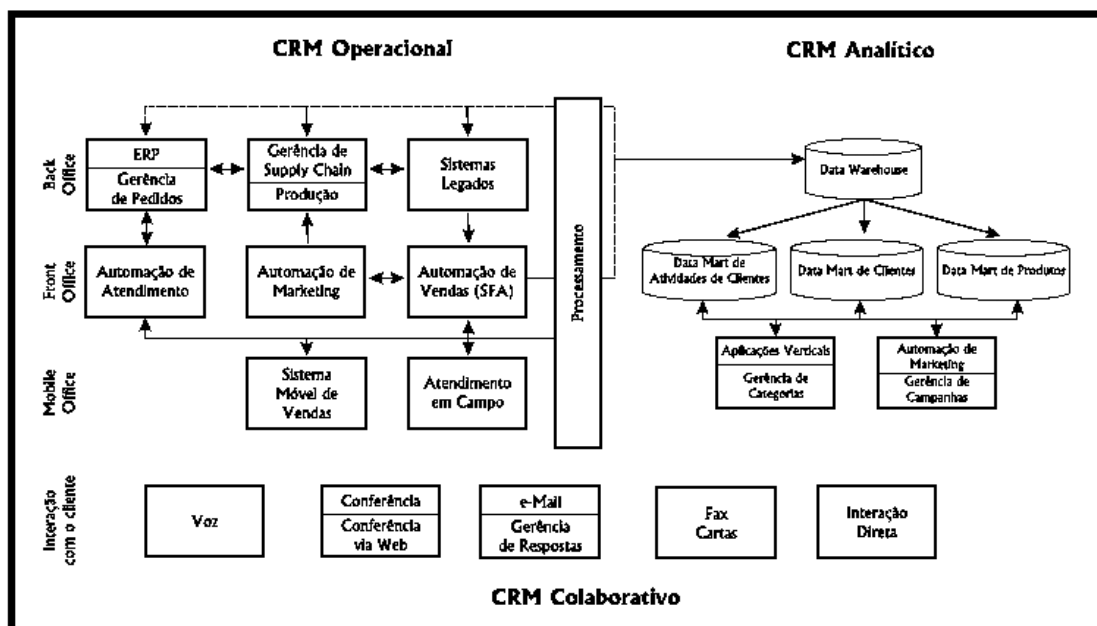


FIGURA 2 – ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DO CRM
Fonte: Peppers and Rogers Group, 2001.

- **CRM Social;**
Estudos recentes referenciam uma quarta estratégia de implementação, denominada CRM Social, que é a forma de interagir com o cliente por meio das mídias sociais e também de enriquecer os dados com base nas informações encontradas em seus perfis das redes sociais. Considerando que o foco do

CRM tradicional é em marketing orientado a processos de comunicação *one-way* controlado pela empresa, o CRM Social enfatiza o cliente como um parceiro no desenvolvimento e na melhoria tanto da empresa quanto da oferta, neste sentido envolve clientes em atividades e discussões; desta forma, a inovação não é somente interna à organização, mas ocorre também em seu ambiente externo (GREENBERG, 2010).

Muitos autores manifestam suas preocupações quanto as implementações das soluções de CRM; para Laudon e Laudon (2007) é comum que as empresas invistam apenas em um *software* de CRM, o que não garante automaticamente a produção de melhores informações sobre clientes; os autores mencionam ainda que a revisão e adequação de processos, a fim de que o conhecimento seja viabilizado, além do apoio da alta gerência também são essenciais para o êxito destes projetos.

Conforme Greenberg (2001), o CRM deve iniciar como uma estratégia de negócios capaz de incorrer em mudanças na organização; se visto como meio utilizado apenas para a inserção de uma nova tecnologia, tende a fracassar.

Segundo Bretzke (2000), a implementação de um CRM pauta-se por dois pilares:

- Um processo de trabalho orientado para o cliente que é compartilhado por toda a empresa;
- O uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

Swift (2001) elenca os seguintes benefícios quanto a adoção de uma solução CRM:

- Retenção de clientes;
- Obtenção de clientes;
- Lucratividade dos clientes.

Considerando o CRM Social, Woodcock e Green (2011) mencionam os seguintes benefícios em sua utilização:

- Suporta toda a estratégia de gestão de clientes e seu ciclo de vida;
- Promove o crescimento da organização mais rapidamente, pois permite a inovação junto a seus clientes;
- Fortalece a receita, incentivando o envolvimento do cliente;
- Auxilia na manutenção de clientes atuais e o desenvolvimento de valor ao cliente;
- Reduz os custos através da utilização de ferramentas da web 2.0 na construção do conhecimento.

2.2. Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a implementação de uma solução CRM

Para Rockart (1979), o conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) é composto por uma abordagem metodológica na definição das necessidades de informações junto a alta

administração das empresas, neste sentido busca-se identificar tais fatores diante de uma visão executiva. Este conceito advém da área de sistemas de informação, sendo depois reconhecido como um instrumento capaz de orientar os esforços de planejamento geral dentro de um contexto estratégico. Os FCS, aplicados ao processo de gestão das organizações podem garantir que o fluxo de informação nos vários níveis de gestão subsidie o processo decisório.

Durante a implementação de uma solução CRM, há uma série de atividades e variáveis a serem gerenciadas com o objetivo de assegurar sucesso do projeto. Diante da revisão do referencial teórico foi possível a identificação de fatores capazes de incidir sobre o êxito deste tipo de implementação. No quadro a seguir, elencam-se os principais fatores, presentes na literatura:

FATORES DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DO CRM	
Envolvimento da alta administração no projeto de CRM:	Adoção, como premissa, de que o marketing de relacionamento é um assunto corporativo, não devendo ficar circunscrito a setores e departamentos sem o poder de decisão necessário.
Cumplicidade de áreas-chaves:	Cooptação, adesão e simpatia das áreas-chaves da organização são aspectos cruciais e determinantes para o sucesso.
Compreensão da cultura da empresa e do perfil do negócio:	Adoção de CRM envolve a necessidade de acomodações, ajustes e/ou transformações; é necessária uma proposta viável, negociada e validada pela organização em termos de relacionamento com o cliente.
Convicção presente e conhecimento de processos de implantação de CRM:	Necessidade de “pensar grande, começar pequeno e crescer rápido”.
Seleção de solução adequada ao perfil de negócio e aos objetivos da empresa no curto, médio e longo prazo:	Estabelecimento e entendimento claro dos objetivos do negócio, assim como a configuração de operação do negócio.
Escolha dos parceiros certos:	A correta e adequada seleção de consultores e fornecedores é fundamental na avaliação e no desenho dos processos.
Preferência a fornecedores com tradição e/ou capacidade de oferta de garantias:	Devem-se considerar aqueles com experiência em desenvolvimento, se possível em negócios similares, assim como sua capacidade em relação a garantias de execução do projeto, qualidade, resultado, suporte e atualização das soluções.
Exigência e garantias tecnológica e ampla experiência na integração dos aplicativos de CRM:	A implementação do CRM demanda esforço significativo de integração de mídias com os sistemas existentes, incluindo os legados.
Treinamento de usuário final:	A eficácia e o potencial de ganhos de eficiência ao longo do tempo estão associados à compreensão e ao conhecimento da operação do sistema pelos usuários finais, pelos funcionários do front office, interagindo com os clientes.

Quadro 1 – FATORES DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CRM

Fonte: Adaptado de Telles (2003)

2.3. Perspectiva de implementação do CRM Social

Fraase, Helms e Spruit (2011) introduziram um modelo para a implementação de um CRM Social que pode ser utilizado para influenciar o sucesso deste tipo de solução. Nele, há a divisão da implementação em quatro camadas: infraestrutura, informação, gestão de clientes e compromisso com o cliente; sendo assim, busca elencar recursos de interatividade da Web 2.0 e do CRM tradicional a cada uma delas, com o objetivo de retenção e envolvimento do cliente. A figura abaixo expressa o referido modelo:

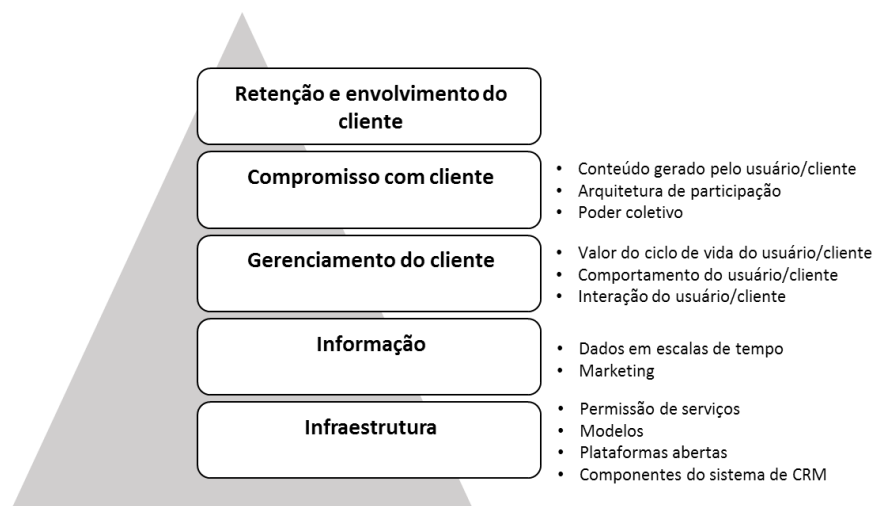


FIGURA 3 – Adaptado de FRAASE, R., HELMS, R. & SPRUIT, M.; Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM, International Journal of Electronic Customer Relationship Management, Vol. 5, No 1, pp. 1-22, 2011.

Os autores mencionam que as camadas superiores apresentam os princípios que são mais visíveis na área do CRM Social, enquanto que nas camadas inferiores encontram-se os princípios clássicos do CRM, sendo assim, sugerem que por se complementarem, os recursos do CRM Social podem ser inseridos à partir de um enfoque tradicional para este tipo de solução.

3. Metodologia de pesquisa

3.1. Abordagem

O estudo é do tipo exploratório, proporciona visão generalista, permite a aproximação da realidade pesquisada e apresenta caráter descritivo, pois busca o entendimento de um fenômeno e suas relações (GIL, 1999).

3.2. Avaliação

A natureza da pesquisa é qualitativa, que na visão de Godoy (1995) envolve dados descritos sobre processos, crenças, valores e atitudes.

3.3. Estratégia de pesquisa

Como estratégia de pesquisa, este trabalho utilizar-se-á de dois meios:

1) Pesquisa bibliográfica: tem finalidade de colocar o pesquisador em contato com todo material público sobre o tema pesquisado e que esteja à sua disposição (MARCONI; LAKATOS, 2009; GIL, 1999).

2) Estudo de caso: Quando na pesquisa são levantadas questões de como, por que e quando. O pesquisador tem pouco controle sobre as situações e os fenômenos inseridos no contexto (YIN, 2005).

3.4. Unidade de análise

A definição da unidade de análise indica o escopo e o grau de generalização que o pesquisador pretende realizar a partir dos resultados da pesquisa. A importância desta definição está no fato de que ela leva à decisão sobre quais dados serão coletados, organizados e analisados. A unidade de análise pode ser uma pessoa, um grupo, uma organização, cidade, etc.

Segundo Yin (2005), a unidade de análise é caracterizada por objetos ou eventos aos quais as pesquisas sociais se referem, o que ou quem será descrito, analisado ou comparado.

Para operacionalização da pesquisa, utilizou-se como unidade de análise, uma operadora de telecomunicações que sustenta no Brasil 28% das operações celulares e 23% das operações de telefonia fixa, trata-se de uma multinacional de grande porte com aproximadamente 15 milhões de clientes em telefonia fixa e 75 milhões de clientes em telefonia móvel. Mantém mais de 10 mil colaboradores no Brasil e apresenta uma estrutura predominantemente tradicional ou clássica; de acordo com Kerzner (2009) esta é caracterizada por manter o fluxo organizacional de trabalho dentro de uma composição onde as atividades são desempenhadas por grupos funcionais, cujos líderes são chefes de departamentos ou de divisões.

3.5. Técnica de coleta de dados

Como técnica de coleta de dados, será utilizada a entrevista semiestruturada. Esta, combina perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Utilizando-se deste meio para coletar os dados, o pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, realizadas em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal (SELLTIZ, 1987).

As entrevistas semiestruturadas foram pautadas pelos FCS presentes aos modelos citados no referencial teórico e também pela segmentação de clientes mencionada na contextualização deste artigo, conforme tabela abaixo:

TÓPICOS PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS: FATORES DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DO CRM	
Participação da alta administração	Qual a importância do envolvimento da alta administração no projeto de CRM? As decisões relacionadas ao marketing de relacionamento excede os limites de setores ou departamentos da organização? Qual o impacto deste fator ao sucesso do projeto? Comente.
Engajamento das áreas envolvidas na implementação da solução CRM	Qual a importância da cumplicidade entre áreas envolvidas na adoção da ferramenta CRM? Atualmente na organização, este fator apresentou-se como crucial para o sucesso do projeto? Quais as dificuldades? Comente.
Cultura da organização	Durante a implementação de uma solução CRM, você considera que esforços empreendidos para a compreensão da cultura da empresa e do perfil do negócio pode influenciar o sucesso do projeto? Comente.
Conhecimento e experiência de colaboradores internos e externos	Qual o impacto do conhecimento prévio de processos para a implementação de uma solução CRM, considerando o sucesso de um projeto desta natureza? É imprescindível? Comente.
Aderência ao perfil da organização e aos objetivos de negócio	Para a implementação de uma solução CRM, os requisitos de negócio são essenciais ao sucesso do projeto; mas, a aderência aos objetivos da empresa em curto, médio e longo prazo se apresenta como relevante ou imprescindível? É pertinente o desmembramento destes? Comente.
Experiência dos parceiros quanto a implementação de soluções CRM	Quanto a seleção dos parceiros para a implementação de uma solução CRM, é essencial a escolha de uma organização/consultoria com larga experiência neste tipo de projeto? Como este fator influencia o sucesso do projeto? Comente.
Capacidade e garantias de parceiros	Os parceiros considerados para a implementação deste tipo de solução devem ter capacidade de garantias, uma vez que estes afetam a receita da organização. Como você vê tal requisito quanto a influência do sucesso do projeto? Comente.
Integração de sistemas legados	A integração de novos sistemas àqueles já existentes na organização, considerados como sistemas legados, é um desafio a este tipo de organização, principalmente por apresentar um grande número destes. Quais as dificuldades presentes nesta integração? Durante o projeto, como você vê tal preocupação quanto ao sucesso da implementação? Comente.
Treinamento	O treinamento do usuário final é considerado essencial para qualquer tipo de solução informatizada, qual o impacto deste fator ao sucesso do projeto? Comente.
Arquitetura de participação do CRM	A infraestrutura para suportar uma solução CRM, deixou de ser um requisito meramente técnico e passa a suportar uma interação maior junto ao cliente, como você vê a abertura de plataformas e a permissão de serviços interativos ao sucesso na adoção de uma solução CRM? Comente.
Armazenamento de informação (comportamento do cliente)	Considerando o sucesso do projeto para a implementação de uma solução CRM, qual a importância dos requisitos de armazenamento de informação de comportamento do público presente também nas redes sociais? Comente.
Conteúdo gerado pelo cliente (acompanhamento do cliente)	Considerando o sucesso do projeto para a implementação de uma solução CRM, qual a importância do acompanhamento do cliente, no que consiste o seu comportamento junto as redes sociais? Comente.

Quadro 2 – TÓPICOS DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: FCS NA IMPLANTAÇÃO DE SOLUÇÕES CRM - Fonte: Os autores.

3.6. Técnica de análise de dados

As entrevistas serão analisadas usando o método da análise de conteúdo. Segundo Oliveira (2008), a análise de conteúdo é conceituada de diferentes formas, considerando a vertente teórica e a intencionalidade do autor que a desenvolve.

Bardin (2002), define essa ferramenta como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem como finalidade a descrição dos conteúdos das mensagens e indicadores, sejam esses qualitativos ou não, que permitam a dedução de conhecimentos referentes à condição de produção/recepção de mensagens de forma sistematizada.

4. Resultados

As entrevistas foram realizadas durante o mês de abril de 2013 e nestas, abordou-se quatro colaboradores com vínculo direto à instituição e responsabilidades distintas, conforme a seguir:

- Colaborador 1 (gerente funcional – Gestão de demandas de TI, possui 21 anos de empresa e 4 na referida função);
- Colaborador 2 (gerente funcional – Viabilidade de Infraestrutura, possui 6 anos de empresa e todos eles na referida função);
- Colaborador 3 (gerente funcional – Produtos Massivos, possui 12 anos de empresa e 2 na referida função);
- Colaborador 4 (gerente funcional – Produtos TOP, possui 8 anos de empresa e 3 na referida função).

Os resultados provenientes das entrevistas e que respondem a questão de pesquisa do presente artigo, encontram-se agrupados pelos requisitos de informação, conforme abaixo:

- Participação da alta administração: os colaboradores entrevistados entendem que a participação da alta administração é imprescindível ao sucesso da implementação, porém mencionam que isto não ocorre durante todo o projeto, somente na fase inicial. As decisões orientadas ao *marketing* de relacionamento, normalmente permeiam entre as áreas de produtos e setor jurídico, estendendo-se aos responsáveis pelo atendimento ao cliente e empresas terceirizadas.
- Engajamento das áreas envolvidas na implementação de uma solução CRM: este fator também é reconhecido como essencial aos entrevistados, mas estes relatam constantes dificuldades de mobilização de recursos ao projeto, por conta de rotatividade de mão de obra e alocação prévia a outros projetos da organização.
- Cultura da organização: segundo os entrevistados, compreender a cultura da organização e os objetivos do negócio é de grande importância na implementação de uma solução CRM, porém a alocação esforços para tal finalidade não se mostra presente nas atividades deste tipo de projeto, considerando a organização abordada durante a pesquisa.
- Conhecimentos e experiência de colaboradores internos e externos: os conhecimentos e experiência dos colaboradores internos para a implementação de uma solução CRM, é tida apenas como desejável pelos entrevistados; dada a presença constante de colaboradores externos nos

projetos da organização, a experiência dos colaboradores externos sim, é considerada preponderante ao êxito do projeto.

- Aderência ao perfil da organização e aos objetivos de negócio: este FCS é considerado como essencial, porém durante o projeto para este tipo de implementação, os objetivos de médio e longo prazo não se mostram claros ou elencados, de acordo com relatos dos entrevistados. Uma grande preocupação mencionada é a segmentação dos clientes, conforme as políticas da empresa.
- Experiência dos parceiros quanto a implementação de soluções CRM: A experiência dos parceiros na implementação de soluções CRM é reconhecida como um FCS; constituindo inclusive, um critério para a seleção de fornecedores a este tipo de projeto.
- Capacidade e garantia de parceiros: as operadoras de telecomunicações têm um grande número de clientes e os impactos ao atendimento destes é capaz de abalar a saúde da organização, também pela natureza do serviço. Portanto, de acordo com os entrevistados, os fornecedores devem apresentar garantias para que o sucesso do projeto ocorra.
- Integração com sistemas legados: a grande quantidade de sistemas legados que encontram-se nas operadoras de telecomunicações impõe um verdadeiro desafio aos projetos de implementação de soluções CRM, a alta dependência e velocidade da informação entre as áreas funcionais da empresa, demanda que este fator seja compreendido como sendo capaz de influenciar o sucesso deste tipo de projeto, caracterizando-se portanto como de extrema importância aos entrevistados.
- Treinamento: planejar o treinamento de soluções que impactam o fluxo de atendimento ao cliente nas operadoras de telecomunicações é de suma importância, pois demanda grande esforços frente ao fato de que há um elevado número de mão de obra terceirizada envolvido neste processo, ou seja, é um fator indispensável ao sucesso do projeto, conforme opinião dos colaboradores abordados nas entrevistas.
- Arquitetura de participação do CRM: os entrevistados reconhecem o valor da preocupação em prover à arquitetura do CRM recursos de participação do cliente, para tanto mencionam o ambiente de alta competitividade do setor.
- Armazenamento de informações (comportamento do cliente): de acordo com os colaboradores entrevistados, o armazenamento de informações de comportamento do cliente é moderadamente importante para uma solução CRM, estes mencionam que o monitoramento deste, sim, é essencial.

- Conteúdo gerado pelo cliente (acompanhamento do cliente): o acompanhamento (monitoramento) do cliente em redes sociais, constitui um fator de grande importância às soluções CRM, segundo os entrevistados.

5. Conclusões

De acordo com os resultados das entrevistas, é possível a observação de que os FCS encontrados frequentemente na literatura quanto às estratégias de implementação das soluções CRM, já não são suficientes para garantir o sucesso deste tipo de projeto. Sendo necessário que novos elementos relacionados a inserção das redes sociais no relacionamento com o cliente sejam incorporados aos modelos, sobretudo diante de um setor de grande competitividade. Deve-se também considerar que a natureza dos serviços de telecomunicações incidem no cotidiano dos indivíduos de forma significativa, motivando avaliações constantes de seus produtos e que encontram-se expressas nos mais diversos canais.

5.1. Recomendações de estudos futuros

Para estudos futuros, sugere-se abordar os recursos já incorporados nas novas ferramentas de CRM quanto às redes sociais e avaliar sua aplicabilidade em ambientes de particularidades desafiadoras como o de telecomunicações, onde há grande segmentação de cliente e considerável diversidade de produtos e serviços. Pesquisas direcionadas à gestão deste tipo de projetos também se mostram pertinentes, frente aos conceitos de sucesso para soluções desta natureza e que mostram-se alterados pelas características do setor.

6. Referências bibliográficas

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRETZKE, Miriam. Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM. São Paulo, Ed. Atlas, 2000.

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

BROWN, Stanley A. CRM – Customer Relationship Management: Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo E-Business. São Paulo: Makron Books, 2001.

FILGUEIRAS, L., O neoliberalismo no Brasil: estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico. Buenos Aires: CLASCO. ISBN: 987-1183-56-9, 2006.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. Estratégias empresariais e formação de competências. 3ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T.; SILVA, S. M.; BATAGLIA, W. Gestão de competências para a produção industrial de serviços. In: Gestão da inovação no setor de telecomunicações. SBRAGIA, ROBERTO; GALINA, SIMONE VASCONCELOS RIBEIRO. 1 ed..São Paulo: PGT/USP, 2004. p. 163-190.

FRAASE, R., HELMS, R. & SPRUIT, M.; Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM, *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, Vol. 5, No 1, pp. 1-22, 2011.

FRASMAN, M., “Convergence, the Internet and Multimedia: Implications for the Evolution of Industries and Technologies” in E. Bohlin, K. Brodin, A. Lundgren & B. Thorngren (Eds.): *Convergence in Communications and Beyond*. Holland, 2000.

GIL, A. C. Métodos e técnicas em pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 1995.

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

GREENBERG, Paul. - The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25 Iss. 6 pp. 410-419, 2010.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press. 1994.

KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAUDON, K., LAUDON, J. *Sistemas de Informação Gerenciais*. 7ª. edição Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NIELSEN, J. L. *Critical Success Factors for Implementing an ERP System in a University Environment: A Case Study from the Australian HES*. 2002.

NYSTROM & HACKLIN, *Operator value-creation through technological convergence: the case of VoIP*, 2005.

OAKLAND, J. S. *Gerenciamento da Qualidade Total – TQM*. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, D.C. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de operacionalização. *R. Enferm. UERJ* v. 16, n. 4, p.569-76, out./dez. 2008.

- PEPPERS, and Rogers Group. CRM Séries - Marketing 1to1, 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.
- ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 81-93, mar./abr. 1979.
- SCHRAMM, W. (1971). Notes on case studies of instructional media projects. Working paper, the Academy for Educational Development, Washington, DC.
- SELLTIZ, C. Métodos de pesquisa nas relações sociais, 2ª edição. São Paulo: EPU, 1987.
- STONE, Merlin; Woodcock, Neil; Machtynger, Liz. CRM Marketing de Relacionamento com os Clientes. Futura. São Paulo, 2001.
- SWIFT, R. (2001). CRM: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente. Lisboa: Editora Campus, 2ª Edição.
- TELLES, R. Marketing Empresarial B2B. São Paulo: Saraiva, 2003.
- WOODCOCK, N. & Green, Al. Social CRM as a business strategy, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 18 Iss. 1, pp. 50-64, 2011.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.