

**IMPLANTANDO O CRM – Um Estudo de Caso**

**Sigfried Vasques Dominguez<sup>1</sup>**

**RESUMO**

**Este trabalho analisa a contribuição da tecnologia de informação para o marketing de relacionamento, incrementando a competitividade empresarial. Partindo de uma breve revisão conceitual sobre CRM - *Customer Relationship Management*, o artigo descreve o estudo de caso de uma empresa do segmento de telefonia celular brasileiro que, dentro de um processo de implantação gradual de uma solução CRM, vem obtendo melhorias significativas no seu relacionamento de serviços com os clientes.**

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de Empresas pela faculdade de Economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo e atualmente cursando o Programa Pós-Graduação em Administração (Mestrado) da FEA/USP – E-mail: [sigfried@usp.br](mailto:sigfried@usp.br), [sigfried@itec.com.br](mailto:sigfried@itec.com.br)

## 1. Introdução

O atual ambiente globalizado implica numa era de concorrência e competição, resultado da desintegração de fronteiras e da abertura de mercados anteriormente protegidos; a concorrência pode vir, inesperadamente, de qualquer setor e qualquer tipo de organização, pois as fusões e aquisições alteram a relação de forças de mercado. Surgem oportunidades de conquista de novos mercados e os clientes tornam-se cada vez mais exigentes quanto a agregação de valor nos produtos e serviços que demandam e menos leais a marcas e produtos.

Esse cenário conduz as empresas a uma reorganização em 2 pólos: a tecnologia de informação e o marketing. A informação torna-se fator chave para ganho de posicionamento e de vantagem competitiva no mercado. O marketing de relacionamento é adotado como filosofia empresarial de negócios, focando a compreensão e o atendimento do comportamento de compra e das necessidades do consumidor.

O uso intensivo da tecnologia de informação, sob suas várias formas (computadores, telecomunicações, redes de informações, Internet, softwares de gestão, etc.) contribui para tornar eficiente e rentável o relacionamento da empresa com seus clientes, permitindo coletar, armazenar, processar, analisar, interpretar e transmitir os dados dos relacionamentos com os mesmos, nos vários setores da economia.

Neste artigo vamos focar como a empresa pode aproveitar o fluxo sistemático e consistente de informação sobre os clientes, mercado e ambiente obtido com a tecnologia de CRM – *Customer Relationship Management* para ganhar competitividade e impactar favoravelmente o mercado.

A metodologia utilizada consiste de uma breve revisão bibliográfica abordando os conceitos de CRM, seguida de um estudo de caso, para o qual foi selecionada uma empresa do setor de atuação profissional do articulista.

## 2. Conceitos sobre CRM

O *Gartner Group* define CRM como uma estratégia de negócios voltada para otimizar a lucratividade, vendas e satisfação dos clientes, através da organização da empresa em torno de segmentos de clientes, da adoção de comportamentos voltados para satisfação dos clientes e da implementação de processos e tecnologias que suportem interações coordenadas com os clientes através de canais de relacionamento. Os domínios de abrangência que compõe as operações de CRM consistem em:

- suporte a vendas (abrangendo recursos de integração de canais de vendas, configuradores de pedidos, gerenciador de oportunidades);
- suporte a serviço pós-vendas a clientes (com recursos de call centers, serviços de atendimento a clientes);
- suporte a marketing (com recursos de gerenciamento de campanhas, segmentação e posicionamento de clientes, avaliação de valor do cliente, satisfação de clientes, banco de dados detalhado de informações de clientes).

Na visão de Bretzke (2000) o CRM pode ser focado como uma estratégia de negócios que busca ações voltadas para a satisfação e retenção do cliente, suportadas pela tecnologia de informação. Consiste na integração entre marketing e tecnologia de informação, abrangendo estratégias, processos, *software* e *hardware*. Seu objetivo é prover a empresa de meios eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real, e transformar estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja conhecido e cuidado por todos (e não somente pelas operadoras das centrais de atendimento a cliente ou pelos vendedores).

Devemos diferenciar entre database marketing e CRM: o database marketing é uma função já incorporada nos aplicativos de CRM. Consiste de um sistema de banco de dados com os arquivos dos clientes e recursos para tratar estatisticamente esses dados (*datamining*), permitindo conhecer e prever o comportamento dos clientes. As informações transacionais e de relacionamento com clientes, obtidas nos diversos pontos de atendimento informatizados pelo CRM, são analisadas com as técnicas de database marketing e o conjunto resultante de informações de clientes é compartilhado para toda empresa.

A implantação de um projeto CRM favorece a redução de níveis hierárquicos, oferece uma visão única dos clientes para toda a empresa e compartilha o sistema de informações em tempo real para o atendimento e tomada de decisão, tornando a empresa efetivamente orientada para o cliente.

Dentre os vários benefícios potenciais da implantação de um CRM, Bretzke (2000) destaca:

- Aumentar o conhecimento da empresa a respeito de seus clientes. Permite registrar, manter e tratar um grande volume de dados sobre o cliente e recuperá-los em tempo real, com o objetivo de manter um relacionamento diferenciado e rentável da empresa com o cliente, aumentando a retenção e a fidelidade do cliente.
- Aperfeiçoar o processo mercadológico e empresarial, contribuindo para orientar a empresa para o mercado. O compromisso com o cliente transforma-se na meta e guia para toda a organização, reduzindo os conflitos de interesse entre áreas e integrando os departamentos.
- Desenvolver e ofertar serviços e produtos “sob medida” para clientes, em massa, diferenciados de produtos e serviços de concorrentes, através do uso de módulos pré-definidos ou diferentes combinações.
- Estabelecer uma comunicação próxima e sistemática com os clientes potenciais e atuais. A empresa pode manter uma comunicação disciplinada e integrada, enviando mensagens consistentes (e personalizadas) pelas várias mídias, de seus esforços (campanhas e eventos) de conquista, ativação e retenção de clientes.
- Diminuir os custos da venda e do atendimento pós-venda, aumentando a eficácia de um vendedor no trabalho de conquista de novos clientes (pois o suporte para identificação de prospects e leads permite concentrar seu tempo no fechamento de venda e na conscientização do prospect sobre o produto) e no trabalho de fidelização (liberando-o para se concentrar em novas vendas para os clientes atuais e na manutenção do relacionamento, ao invés de atendimento telefônico para resolução de problemas).
- Agregar valor para o cliente, racionalizando os processos internos de desenvolvimento de novos produtos (permitindo que a empresa conheça as necessidades não atendidas e as características do produto desejadas por segmentos de clientes), de administração do fluxo de pedidos (reduzindo o custo do tempo e o esforço físico e psíquico de compra dos clientes) e de atendimento pós-venda (através da oferta de serviços especializados e específicos com qualidade).

A principal premissa do CRM é que os clientes farão suas decisões de compra baseados no relacionamento que têm com seus fornecedores e que desejam reconhecimento, valor, qualidade e respeito em troca de sua preferência.

Berson, Smith e Thearling (2000) apontam que, sob ponto de vista de arquitetura, o quadro de referência do CRM abrange 3 componentes chave:

- CRM operacional – consiste na automação de processos horizontalmente integrados, como canais de relacionamento com o cliente ( call centers, help desk, etc.);
- CRM analítico – consiste na análise dos dados criados pelo CRM operacional;
- CRM colaborativo – aplicações de serviços como e-mail, mala direta personalizada e similares, para facilitar a interação entre clientes e empresas.

### **3. O contexto atual de CRM**

As primeiras soluções de CRM foram lançadas no início da década de 90, tendo adoção crescente por serem vistas como meios para manter a competitividade, por permitir conhecer o cliente e atender suas necessidades, entregar valor extra (serviços agregados antes, durante e após a venda) e viabilizar o trabalho de conquista e de manutenção de clientes. Uma mudança recente e significativa inserida no conceito de CRM foi a transformação do telemarketing ou do *Call Center* em um canal de relacionamento, apto a atender os clientes em tempo real, focalizado em suas necessidades e entregando soluções customizadas.

Um bom número de soluções de CRM estão atualmente disponíveis no mercado. No entanto está se formando uma “torre de Babel” em torno dos conceitos de marketing de relacionamento e CRM e de qual seria a tecnologia apropriada para este objetivo. Deve-se derrubar o mito de que uma única solução de tecnologia possa suprir a necessidade de uma postura estratégica voltada para o gerenciamento do relacionamento.

Existe muita confusão no mercado: termos como informatização da força de vendas, gerenciamento de campanhas, database marketing, gerenciamento do relacionamento com os clientes e CRM são usados indistintamente. A principal fonte de interpretações errôneas é que não se faz distinção entre o conceito de CRM (estratégia de relacionamento com clientes) e a ferramenta tecnológica (o software de CRM); o foco passa a ser a implantação da ferramenta ao invés da estratégia que a contém. Além disso, os fornecedores das tecnologias descrevem suas soluções praticamente da mesma forma, adotando o discurso que melhor venda a sua solução; por exemplo, o *software* de CRM e o de informatização de força de vendas são apresentados com benefícios e funções idênticas.

Tipicamente uma solução de CRM compõe-se de uma aplicação para gerenciar o(s) canal(is) de relacionamento (como *Call Center*, telemarketing, Internet, etc.) e de uma aplicação de informatização das atividades de vendas e marketing, operando de maneira integrada aos outros sistemas operacionais da empresa.

Os serviços de atendimento ao cliente (*Call Center*) evoluíram ao longo do tempo, saindo de uma abordagem inicial receptiva (estágio do SAC- Sistema de Atendimento ao Consumidor), passando pela busca da fidelização (via telemarketing ativo) e atingindo o estágio atual de transformar-se num canal de relacionamento (visando atendimento do cliente, prospecção de novos clientes, fidelização de clientes e suporte a vendas/marketing). A tecnologia CTI - *Computer Technology Integration* permite informatizar os pontos de atendimento e disponibilizar as informações do database marketing num *front office* amigável; utiliza várias facilidades, como atendimento automático via menu de opções selecionáveis (URA- unidade de resposta audível), identificador do telefone chamador (BINA), *script* de atendimento na tela (permitindo atendimento padronizado e completo), transferência de chamadas do *Call Center* para *Back Office* (área interna com especialistas atua como nível de recorrência no suporte técnico ao cliente), gravação de chamadas, discagem automática, transbordo automático de chamadas, etc.

Pesquisas do *Gartner Group* conduzidas no início de 2.000, junto a empresas americanas demonstram quais as prioridades de investimentos em tecnologia de informação são geralmente associadas à implementação de CRM:

Perfil de prioridades de investimento de empresas em Tecnologia de Informação					
Tipo de aplicação	Com planos de implementação				Sem planos
	Imediata	Próximos 12 meses	Após 12 meses	Total	
Aplicações de <i>call center</i>	60 %	32 %	8 %	92 %	8 %
Aplicações de comércio eletrônico	43 %	38 %	6 %	87 %	13 %
Automação de marketing (gerenciamento de campanhas)	47 %	29 %	6 %	82 %	18 %
Data warehouse com informação detalhada sobre clientes	61 %	18 %	1 %	80 %	20 %
Automação de força de vendas	51 %	22 %	6 %	79 %	21 %
SCM – <i>supply chain management</i>	32 %	15 %	6 %	53 %	47 %
ERP – <i>enterprise resources planning</i>	31 %	14 %	7 %	52 %	48 %

A tabela indica que a maioria das empresas prioriza a dimensão de serviços (*call center*) quando analisa a implantação de CRM. Como o CRM está sendo divulgado no mercado pelos fornecedores de tecnologia, verifica-se uma ênfase na solução de informatização de *Call Center*. A maioria das empresas no Brasil ainda não dispõe de cultura de uso da informação com database integrado, existindo uma tendência de implantar a solução parcialmente, não realizando plenamente o benefício de voltar a empresa para o cliente e adotar uma efetiva prática de marketing de relacionamento.

A tecnologia de CRM, sem a reavaliação de processos e adoção de um modelo estratégico de relacionamento de longo prazo com clientes, será apenas um projeto de informatização de *Call Center* ou de vendas. Para que uma empresa selecione e implante com sucesso a solução de CRM deve considerar a tecnologia, o processo e a estratégia.

Bretzke (2000) recomenda uma estratégia de implantação de CRM de 4 etapas:

1. Definição e planejamento do modelo de relacionamento: envolve definições do modo como o cliente será

- tratado, quais eventos de relacionamento e plano de comunicação serão utilizados, e da coerência com o posicionamento, a segmentação e o plano de marketing da empresa.
2. Redesenho dos processos de atendimento (entendido como conjunto de atividades que visam atender ao cliente).
  3. Seleção da solução: a partir da seleção do *software*, determina-se qual é o melhor *hardware* (incluindo computadores, equipamento de telefonia, etc.) para compor a solução.
  4. Implantação da tecnologia de CRM: envolve enfrentar obstáculos como a resistência organizada à mudança de cultura, a aprendizagem lenta e o esquecimento rápido (não consolidando a nova cultura).

No Brasil a solução de CRM começou a ser implantada há pouco tempo, existindo poucos exemplos de casos de sucesso. Todavia eles estão aumentando e conquistando o pensamento e a ação de muitos empresários, em função de sua eficácia. As empresas estão adotando cada vez mais a estratégia de CRM para conquistar um diferencial competitivo a longo prazo.

No contexto atual de solução tecnológica, os 3 maiores fornecedores de solução CRM são a *Siebel Systems*, a *Peoplesoft* (adquirente das soluções da *Vantive Corporation*) e a *Clarify Inc*, com soluções similares em termos de funcionalidade; diferem quanto ao ponto focal: a *Vantive* foca o *Call Center*, a *Clarify* foca atendimento técnico e *customer service* e a *Siebel* tem como ponto forte a integração dos canais de vendas com a força de vendas e outros departamentos que atendem ao cliente.

Vamos examinar com mais detalhe a solução *Vantive*, adotada pela empresa alvo deste estudo de caso. Os principais módulos desta solução de CRM são:

- *Sales*: destinado a apoio ao processo de vendas e marketing, permite a informatização da força de vendas, com funções de gerenciamento de contas e vendas, cotações, previsão de vendas, mala direta, administração de respostas;
- *Support* – destinado para operações de apoio ao cliente externo, como *Call Center*, *customer care*, etc. Permite gerenciar o fluxo de informação recebido de várias mídias (centrais telefônicas, fax, e-mail, etc.), administrar o fluxo de trabalho e assegurar respostas rápidas, fornecendo as informações que os especialistas necessitam para tratar as questões dos clientes;
- *Field Services* – destinado a automação e gerenciamento de serviços externos, permite definir contratos de serviço, planejar/atualizar/controlar ordens de serviço, controlar movimentações de material para reparo em campo, controlar o *skill* e a performance de técnicos de campo;
- *Help Desk* – atende o cliente interno, viabilizando o suporte técnico para as áreas de operação comercial e de assistência técnica. Proporciona acesso a repositório central de informações e a pacotes de informação (ajudando a solução de um maior número de problemas na primeira chamada), acompanhamento dos ativos da empresa e tem capacidade para entregar diagnósticos de problemas via Web e Intranet;
- *Quality* – integra as áreas de controle de qualidade e pesquisa e desenvolvimento às demais áreas da empresa. Permite coletar informações sobre falhas e pedidos de melhoria em produtos, gerar/acompanhar respostas a clientes internos e externos, integrando as áreas de qualidade e pesquisa/desenvolvimento.

#### **4. Perfil da Empresa**

A empresa selecionada para nosso estudo de caso atua na operação de serviços de telefonia móvel celular (banda B) tendo iniciado suas operações em dezembro de 1998. A sua área de atuação abrange uma região com população estimada em 17 milhões de pessoas e cerca de 17% do PIB nacional, servida pela empresa através de uma rede de atendimento e distribuição composta por um conjunto de escritórios próprios, escritórios regionais, lojas próprias ou credenciadas.

Utiliza tecnologia 100% digital, o que lhe possibilita proporcionar melhor qualidade nos serviços, maior privacidade e segurança, maior durabilidade das cargas de baterias, menor congestionamento de linhas, menor possibilidade de interferência, recurso de identificação de chamadas e serviços de mensagens.

Sua filosofia de trabalho sustenta-se em três aspectos principais: a alta qualidade nos serviços de telecomunicações, tecnologia avançada e atendimento exclusivo.

A empresa definiu como sua visão empresarial “buscar ser a opção preferida pelos clientes atuais e futuros, sempre superando suas expectativas por meio de serviços de telecomunicações relevantes, de alta qualidade, simples, porém inovadores.” O caráter de inovação e a busca de satisfação dos clientes denotam a preocupação da empresa com a competitividade.

Oferece serviços de telefonia móvel, tanto para clientes pessoa física (serviços pré-pago ou pós-pago) como para clientes corporativos (serviço pós-pago). Além destes clientes finais, também fornece informações para o público em geral e para o apoio às lojas e revendas (responsáveis pela rede de distribuição de seus serviços).

Dentre os serviços a clientes disponibilizados pela empresa destacam-se:

- Informações e correções nos valores cobrados nas faturas.
- Informações sobre o funcionamento do aparelho.
- Informações sobre o serviço de telefonia (coberturas, condições de contrato, etc.).
- Respostas a reclamações.
- Atendimento às requisições (habilitação, disponibilização de serviço de caixa postal, etc.).
- Investigação e solução de problemas de fraude.

Os aspectos que representam a qualidade nos serviços de atendimento envolvem a resolução do problema na primeira ligação, agilidade no atendimento, cordialidade do atendente e informações claras e precisas.

A empresa utiliza intensivamente a tecnologia de informação em sua operação; como sistemas de informação implementados destacam-se: gestão de recursos humanos, cadastramento de clientes e faturamento (*billing*), histórico de clientes, monitoração do tráfego de ligações e da rede, *site* na Internet para atendimento via e-mail, ferramenta de bloqueio de uso de celular (para ações de cobrança e casos de fraude), etc.

## **5. A implantação da solução CRM na empresa**

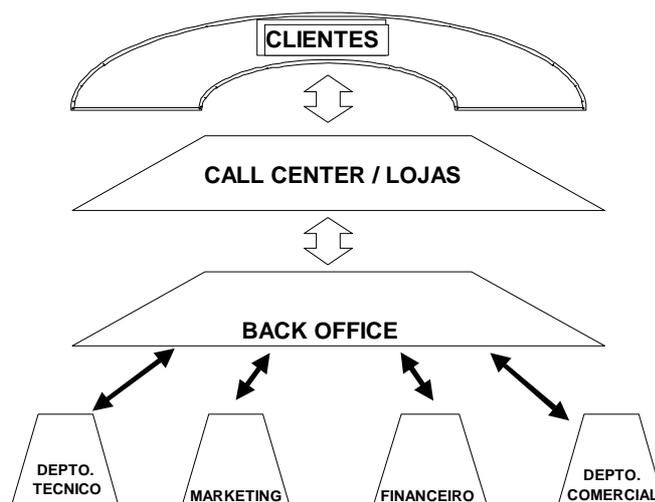
O processo de implantação da solução CRM na empresa foi estruturado em 3 fases, relatadas a seguir. .

### **1ª. fase: implantação do módulo *Support* (para *Call Center*)**

Desde sua estruturação a empresa concebeu um modelo do processo de atendimento ao cliente, a partir de seu *core-business* (a telefonia celular), com o objetivo inicial de dispor de uma solução que registrasse toda a expectativa do cliente em relação a ela. Esta interação viabilizava-se através da operação de um *Call Center* (canal de comunicação dos clientes com a empresa) que funcionava como um pós-vendas, controlando desde o momento do atendimento do cliente até o endereçamento ao respectivo *inbox* (filas para atendimento por especialistas técnicos, organizadas por tipo de assunto).

Focado na satisfação do cliente, o processo prevê que as chamadas dos clientes sejam atendidas pelo *Call Center*, que tem como meta resolver 90% dos casos na primeira chamada (os demais 10 % são solucionados em no máximo 24 horas), o que significa operar com um grande diferencial competitivo. Existe também uma função de *Back Office* (desempenhada pelas áreas internas de *Billing Collection* e Suporte de Serviço aos Clientes) que suporte tecnicamente outras áreas internas e também atua como nível de recorrência do *Call Center*. O modelo do processo de atendimento a clientes da empresa ocorre segundo o fluxo:

### Modelo de Processo de Atendimento a Clientes



Como esta implantação de solução CRM coincidiu com o início da operação da empresa, não houve a necessidade de administrar uma mudança cultural de migrar de um sistema em operação para outro novo sistema.

A seleção do parceiro tecnológico para a solução de CRM obedeceu aos seguintes requisitos, definidos pela gestão da empresa:

- ser um “*standard*” (padrão) no universo de soluções CRM;
- ser flexível para integrar-se aos outros sistemas corporativos (*Billing*, o ERP, etc.);
- apresentar um forte suporte técnico na região de operação;
- apresentar flexibilidade e agilidade para ser implantado em um curtíssimo espaço de tempo (70 dias);
- fornecer ferramentas que facilitassem a operação dos atendentes e o controle de modo rápido e fácil dos dados dos clientes.

Após um estudo, foi selecionada a solução *Vantive Support*, foram adquiridas 60 posições de atendimento para *Call Center* e 120 pessoas foram capacitadas no conceito CRM e no uso da ferramenta.

A implantação deste módulo de *Call Center* ocorreu no tempo previsto, tendo sido realizada por um time interno (composto por 1 gerente de implantação e 1 coordenador de processos) e um time externo (formado por 5 consultores e 1 gerente de projeto). Após algumas customizações necessárias, foi criada uma base de dados para o treinamento, quando os usuários envolvidos puderam ter um contato próximo com a solução. Após esse treinamento, foi colhida a percepção dos usuários quanto à operação do sistema, utilizada nos últimos ajustes da ferramenta.

Dentre os fatores críticos de sucesso da implantação desta fase, destacam-se o comprometimento total das equipes envolvidas na implantação e o nível de *empowerment* existente na empresa. O quadro seguinte sumariza os benefícios esperados e realizados com a implantação desta 1ª fase.

<p><b>Benefícios obtidos após implantação da 1ª fase</b> (módulo <i>Support</i> para <i>Call Center</i>)</p>
--

<b>Ítem</b>	<b>Benefício</b>	<b>Descrição</b>
1	Qualidade do atendimento ao cliente interno e externo	Fornecimento de informações sobre produtos e serviços aos atendentes e clientes
2	Garantia de resposta ao cliente	Fornecimento de resposta satisfatória em tempo hábil
3	Padronização de atendimento	Registro e acesso a todas informações do cliente via uma ferramenta padronizada
4	Nível de satisfação do cliente	Atendimento à expectativa na primeira chamada
5	Direcionamento automático das chamadas para filas de atendimento ( <i>inboxes</i> )	Endereçamento da chamada ao nível técnico correto
6	Acesso imediato a todas informações da chamada	Disponibilização das informações da chamada em tempo hábil
7	Pleno controle do processo de atendimento ao cliente	Conhecimento de todo o processo, do atendimento até o fechamento da chamada
8	Maior consistência dos dados de clientes	Formação de <i>customer database</i>

### **2ª. fase: implantação do módulo Help Desk**

A empresa operava com um sistema de informações internas para apoio ao usuário que se aproximava das funcionalidades de um *Help Desk*, sem possuir a estrutura formal de *Help Desk*, o que dificultava a operação de apoio ao usuário interno. A expectativa era a estruturação de um *Help Desk* para atender a demanda de suporte de várias áreas internas de forma ágil e eficaz, aumentando a produtividade da empresa. Deve-se ressaltar que se trata de um ambiente de missão crítica, com necessidade de altíssima disponibilidade.

O processo de análise das alternativas de mercado para *Help Desk* conduziu à escolha do módulo *Vantive Help Desk*, em função da vantagem de uniformidade de linguagem e conhecimento dos processos da empresa (decorrentes da implantação do módulo da fase anterior) e da flexibilidade apresentada pelo módulo de *Help Desk*.

O processo de implantação deste módulo iniciou-se em janeiro de 1999, sendo monitorado por um coordenador interno (que já operava anteriormente a solução existente e tinha uma visão clara do processo que se desejava implantar) e por um consultor especialista da fornecedora, sendo que após 45 dias o módulo estava em produção.

Foram dois os fatores críticos de sucesso desta fase de implantação: a flexibilidade do módulo (permitindo ao usuário “moldar” a ferramenta de acordo com sua demanda) e a atuação da consultoria integradora (com grande domínio sobre os módulos implantados).

Comparando a situação pré e pós instalação, a empresa teve a seguinte visão qualitativa dos benefícios obtidos:

<b>Benefícios obtidos após implantação da 2ª fase (módulo Help Desk)</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Benefício</b>	<b>Descrição</b>
1	Melhoria na qualidade do atendimento ao cliente interno	Fornecimento de informações sobre produtos e serviços aos atendentes
2	Garantia de resposta ao cliente	Fornecimento de uma resposta satisfatória em tempo hábil
3	Padronização de atendimento	Registro e acesso a todas informações do cliente através de uma ferramenta padronizada
4	Redução de papéis, cópias e relatórios	Disponibilidade de relatórios na tela reduz a necessidade de materiais impressos
5	Redução no tempo de chamada	Com informações corretas, organizadas e dispostas (acessíveis) em tempo hábil
6	Redução do número de chamadas	Ao resolver a chamada no 1o. atendimento, diminui a incidência de chamadas adicionais sobre o mesmo tema
7	Redução no tempo de geração de relatórios	Automação do processo de geração de relatórios
8	Redução de <i>turn over no Help Desk</i>	A rapidez na obtenção e a diversidade/organização das informações gera menos stress para o atendente

9	Aumento do nível de produtividade dos recursos	Aumento no volume de chamadas atendidas no mesmo período de tempo
---	--	---

### **3ª. fase: expansão e otimização da utilização dos módulos Support e Help Desk**

A terceira fase de implantação focou, especificamente, dois grandes objetivos:

- expandir as posições de atendimento, para atender com qualidade e eficácia a crescente demanda;
- aprimorar as duas implantações anteriores através de customizações e otimizações específicas, identificadas após a fase de uso inicial. Por exemplo: implantar processos de transbordo de filas de atendimento (*inboxes*) e de escalonamento de chamadas.

Em setembro de 1999, foram adquiridos mais 120 licenças de uso (destinadas a implantar 120 novas posições de atendimento *no Call Center*) e um conjunto de horas/consultoria destinadas às customizações.

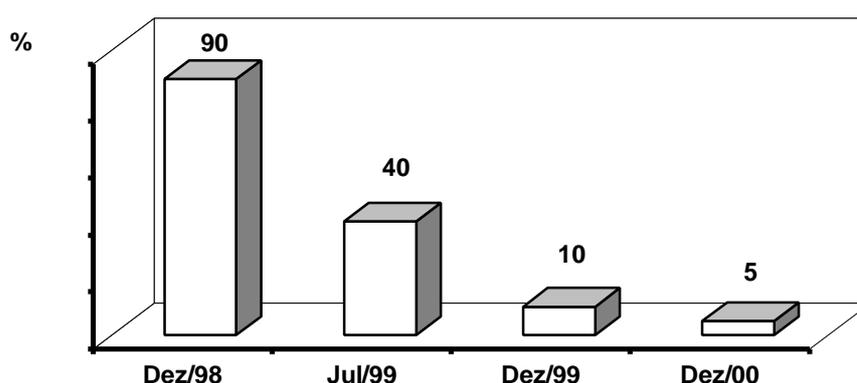
A implantação, iniciada em setembro de 1999, com a coordenação de um analista de sistemas (elo de ligação com a consultoria integradora), a participação de um usuário-chave (representando as expectativas dos usuários) e 3 profissionais do fornecedor (1 gerente de projeto e 2 consultores), foi concluída em apenas 40 dias.

O sucesso desta implantação deveu-se a 5 fatores críticos. uma equipe homogênea de profissionais motivados, o conhecimento da ferramenta pela consultoria integradora, o envolvimento e o comprometimento do usuário no processo, a disponibilidade de hardware adequado para treinar e testar a ferramenta e o cumprimento aos prazos do cronograma do projeto. Com esta fase foram consolidados os benefícios obtidos nas fases anteriores.

### **Benefícios obtidos**

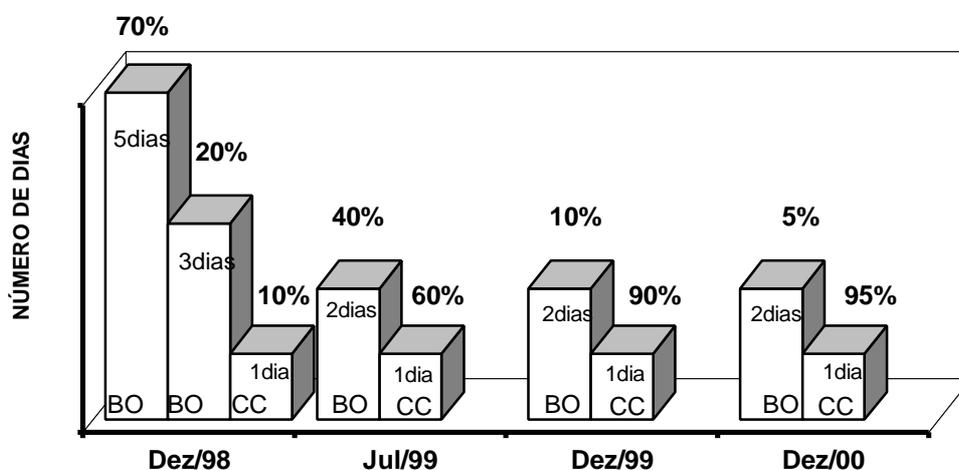
A empresa obteve, como benefício após a implantação da solução CRM, a redução do número de ligações de clientes transferidas do atendente do *Call Center para o Back Office* (setor responsável pelo suporte técnico ao *Call Center*), com a conseqüente redução do custo para a empresa e aumento do grau de satisfação do cliente, atendido no primeiro contato (vide gráfico seguinte).

**PERCENTUAL DE CASOS TRANSFERIDOS DO CALL CENTER PARA O BACK OFFICE**



A redução do tempo de atendimento foi outro benefício de extrema relevância para a empresa. Em dezembro de 1998, 10% dos casos eram atendidos pelo *Call Center* em 1 dia, 70% dos casos eram transferidos para o *Back Office* e levavam em média 5 dias para serem solucionados e 20% dos casos eram transferidos para o *Back Office* sendo solucionados em média em 3 dias. A partir de dezembro de 1999, um ano após a primeira implantação do CRM e após crescer sua base de clientes, de 10.000 em 98, para 400.000, o tempo de resposta atinge 90% dos chamados são solucionados pelo *Call Center* em menos de 24 horas e apenas 10% repassados e resolvidos pelo *Back Office* em 48 horas. Desde o final de 2000, o Call Center opera com 140 posições de atendimento ativas e mais 40 posições dedicadas a treinamento intensivo dos profissionais internos. Operando em regime 24 horas por 7 dias, recebe cerca de 20 mil ligações/dia, atendidas por um grupo de 240 profissionais. Destas ligações diárias, 95% dos casos são solucionados logo no primeiro contato e apenas 5% são endereçados ao *Back Office*.

### EVOLUÇÃO DO PERFIL DE TEMPO DE ATENDIMENTO DE CHAMADAS NO CALL CENTER (CC) E BACK OFFICE (BO)



A empresa buscou quantificar os benefícios identificados com a implantação da solução CRM. Utilizando como métricas as economias advindas da redução do custo operacional (pela redução média no tempo de chamada em 20 segundos, redução do número de chamadas adicionais repetitivas sobre o mesmo assunto) e da retenção de clientes (pelo aumento da qualidade e padronização do atendimento), a empresa aferiu os seguintes montantes de benefícios:

Período	Montante de benefícios identificados (R\$ mil/ano)
1999	394
2000	788
2001 (previsão)	1.182
2002 (previsão)	1.576
2003 (previsão)	1.970

Essa estimativa de benefícios implica que o ponto de equilíbrio (entre investimentos e benefícios) do projeto de implantação da solução CRM será atingido a partir do início de 2002. Além dos investimentos nas licenças de uso dos módulos de software e custos com consultoria e treinamento, foram realizados investimentos com plataformas de hardware.

#### A seqüência do processo

A empresa tem como parte de sua estratégia a implantação futura de um módulo que incorpore os domínios de vendas e marketing à estratégia CRM da empresa (segundo o conceito de domínios de abrangência mencionado pelo *Gartner Group*).

Na visão da gerente de atendimento ao cliente/*Call Center*, os módulos da solução CRM

implantados “...contribuíram para a formação de um *Customer Database* porque permitem um contato eletrônico com outras áreas da Empresa. Isto possibilita que áreas como Marketing, Engenharia, possam utilizar estas informações para desenvolver e direcionar campanhas comerciais ou de expansão de rede por exemplo.” Esse novo módulo de vendas e marketing permitirá gerenciar e utilizar adequadamente esse *customer database*, incrementando a estratégia de relacionamento, conquista e fidelização de clientes rentáveis.

## 6. Análises e Conclusões

A implementação de um CRM (como todo sistema de informação) é um processo de mudança organizacional que sofre influência de fatores gerenciais, organizacionais e tecnológicos, como:

- Envolvimento dos usuários na implementação, prevenindo eventual gap de comunicação entre o usuário e o projetista/implementador da solução;
- Grau de suporte e compromisso gerencial ao esforço de implementação;
- Nível de complexidade e risco do projeto de implementação. Estratégias de implantação gradual são superiores a estratégias *big-bang* no caso de sistemas complexos e amplos;
- Qualidade do gerenciamento da implementação.

A partir de entrevistas com os responsáveis pelo projeto de implantação, identificamos as principais ações gerenciais e organizacionais adotadas pela empresa e que facilitaram a implantação e adoção do CRM:

- Planejamento e preparação prévios: os processos internos relacionados foram mapeados por uma equipe interna, anteriormente ao início da implantação e as metas de relacionamento e atendimento ao cliente foram pré-definidas. O perfil da equipe de implantação, com participação de profissionais experientes em CRM do grupo controlador (estrangeiro), foi fundamental para que houvesse uma definição clara e precisa dos objetivos do projeto.
- Participação dos usuários: a área de serviços a clientes, principal usuário interno do sistema, foi envolvida ativamente na implementação: o líder do projeto de implantação era o supervisor do setor de Back Office, que chegou a montar uma equipe piloto para teste do sistema, utilizando atendentes da Central de Atendimento.
- Sinergia entre as áreas envolvidas: como a implantação do sistema praticamente coincidiu com a implantação da empresa, esta optou por não contratar uma consultoria externa para adaptar o novo sistema ao negócio. Baseou a implantação em equipes formadas com funcionários das áreas envolvidas, o que contribuiu para uma sinergia interna que favoreceu o projeto;
- Suporte efetivo da alta administração: na ocasião, toda a diretoria da empresa estava sob a gestão de profissionais estrangeiros (do grupo controlador), com um estilo gerencial voltado para o incentivo a novas iniciativas e concessão de poder de decisão. O *empowerment* era naturalmente concedido a todos e a atmosfera era de tomada de decisões rápidas (para atingir objetivos estratégicos de rápida implantação); eventuais erros eram focados como oportunidades de aprendizagem;
- Implantação monitorada e suportada pela alta administração: o diretor da área de Serviços a Clientes foi designado dono do sistema (*system owner*) e todas as decisões que envolviam a implantação da solução foram direcionadas a sua equipe, que interagiu com a equipe de Tecnologia de Informação. Isso permitiu o suporte da alta administração e um foco na implantação.

Além disso, o fato da implantação do sistema ocorrer logo na constituição da empresa evitou problemas típicos em implantações de novos Sistemas de Informação, como a incompatibilidade com o sistema anteriormente usado ou barreiras culturais à adoção de um novo sistema.

Efetuando uma análise do caso descrito, identificamos que houve um bom trabalho de planejamento

do uso de TI, sendo adequadamente abordados os aspectos gerenciais, tecnológicos (técnicos) e organizacionais.

Quanto ao *timing* de implantação, existem opções distintas como o *big bang* (implantação direta de todo o novo sistema), implantação por fases (gradual) e implantação em paralelo. Identificamos que a empresa optou por uma implantação por fases, considerada mais segura e controlada, onde os avanços para os novos módulos são efetuados após a consolidação do uso do módulo anterior.

Kwon e Zmud apud Boland e Hirshheim (1987) traçam um paralelo entre a implantação de um sistema de informação (ótica sob a qual podemos focar o CRM) e o processo de difusão de uma inovação tecnológica: a implementação do sistema pode ser vista como um esforço organizacional para difundir uma tecnologia de informação adequada dentro de uma comunidade de usuários. Eles identificam um modelo de 6 fases para o processo de implementação desta inovação: iniciação, adoção, adaptação (envolvendo desenvolvimento e instalação), aceitação, uso e incorporação. Estas fases podem ser vistas num contexto de alteração da cultura organizacional anteriormente estabelecida (correspondente à iniciação), condução da mudança (correspondendo às fases de adoção e adaptação) e consolidação da nova cultura (correspondendo às fases de aceitação, uso e incorporação).

Um novo sistema somente pode ser considerado bem sucedido se ultrapassar todas estas fases. A incorporação somente ocorre quando o novo sistema estiver enraizado nas rotinas da organização e aplicado em todo o seu potencial na empresa. Com este enfoque, identificamos que o processo de implantação do CRM na empresa pesquisada ainda está em curso, situando-se na passagem da fase de uso para a fase de incorporação para os módulos já implantados e na fase de iniciação para o módulo de vendas e marketing.

Contudo, adotando os componentes chave de um CRM segundo Berson, Smith e Thearling (2000), podemos caracterizar que a empresa pesquisada implantou o CRM operacional, restando explorar as dimensões analítica e colaborativa para atingir a máxima potencialidade da solução CRM.

Ao analisarmos os vários sinais usuais de sucesso de implementação de um sistema de informação (alto nível de uso, elevado grau de satisfação do usuário, objetivos do sistema atingidos, retorno financeiro) identificamos que o processo de implantação da solução CRM na empresa pesquisada, em curso, configura uma história de sucesso.

O CRM já proporciona à empresa meios de estreitar seu relacionamento com clientes, atendendo-os em tempo real com qualidade, fator-chave para a sobrevivência da empresa no ambiente hipercompetitivo do século XXI. Ao investir na adoção do conceito de marketing de relacionamento, priorizando a informação como matéria-prima para atingir a satisfação de necessidades dos consumidores, a empresa agrega mais valor aos mesmos, segundo o modelo da cadeia de valor de Porter (1985), melhorando sua posição competitiva.

## 7. Bibliografia

BERSON, Alex, SMITH, Stephen e THEARLING, Kurt. *Building datamining applications for CRM*. New York: Mc Graw Hill, 2000.

BOLAND, R. J. e HIRSCHHEIM, R. A. *Critical Issues in Information Systems Research*. New York: John Wiley & Sons, 1987.

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

GARTNER GROUP, *CRM and E-commerce Summit Conference Presentation*, São Paulo, March 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10a. edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

KROENKE, David e HATCH, Richard. *Management Information Systems*. New York: McGraw Hill,

1994.

LAUDON, Kenneth & LAUDON, Jane. *Management Information Systems*. 6th edition. New York: Prentice Hall, 2000.

PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. São Paulo: Editora Campus, 1985.