

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS

MBA EM ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

DANIEL ROBERTO DUMMER

ANÁLISE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES
ESTUDO DE CASO: CVSOFT INFORMÁTICA LTDA.

São Leopoldo
2010

DANIEL ROBERTO DUMMER

ANÁLISE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES
ESTUDO DE CASO: CVSOFT INFORMÁTICA LTDA.

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na atividade acadêmica de capacitação para o trabalho de conclusão em pós-graduação do MBA em Administração da Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Sandro José Rigo

São Leopoldo
2010

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: A transição do <i>marketing</i> de relacionamento.....	10
Figura 2.2: CRM Operacional	12
Figura 2.3: CRM Analítico	13

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDW	<i>Customer Data Warehouse</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FAQ	<i>Frequently Asked Questions</i>
ROI	<i>Return On Investment</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	8
2.1 ORIGEM	9
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	11
2.3 TIPOS DE TECNOLOGIAS	12
2.3.1 Operacional	12
2.3.2 Analítico	12
2.3.3 Colaborativo	13
2.3.4 Outras classificações	13
2.4 VANTAGENS E BENEFÍCIOS	14
2.5 IMPLICAÇÕES E OBSERVAÇÕES	15
2.6 FATORES DE SUCESSO	16
3 ESTUDO DE CASO	17
3.1 CVSOFT INFORMÁTICA LTDA	17
3.2 CULTURA	18
3.3 SITUAÇÃO ATUAL	19
3.4 CARÊNCIAS E NECESSIDADES	19
3.5 PROJETO CRM	20
3.5.1 Cadastro dos Clientes	20
3.5.2 Processo de Atendimento	22
3.5.3 Base de Conhecimento	22
3.5.4 Ações de Relacionamento	23
3.5.5 Cultura Organizacional	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais a concorrência e a exigência por qualidade nos produtos e serviços estão cada vez maiores. Foi-se o tempo onde apenas um produto de boa qualidade em um bom ponto de venda era suficiente para o sucesso de uma empresa. Hoje, a exigência dos consumidores é outra e o cenário econômico é cada vez mais amplo e qualificado.

Nesta concorrência, cada vez mais forte e competitiva, as empresas perceberam e vêm se tornando cada vez mais interessadas não somente em adquirir novos clientes, mas também, essencialmente, em manter o mercado já conquistado.

Promover não só a satisfação destes clientes, como também sua fidelização junto à organização, é uma maneira efetiva de se obter maior rentabilidade e lucratividade. Para isto, conhecer o perfil de seus consumidores; entender suas necessidades; vislumbrar futuras demandas e antecipá-las; reconhecer e abordar individualmente cada cliente de acordo com seu comportamento e vontade; são algumas dentre as diversas abordagens obrigatórias para sua fidelização e manutenção.

Em decorrência desta nova conjuntura de mercado, organizações realmente obstinadas em lucros e/ou não dispostas a perder fatias de mercado perceberam num dos princípios do *marketing*, o relacionamento, um importante recurso competitivo e de resultados extremamente significativos.

Conforme Payne (2006), embora relacionamentos entre consumidores e fornecedores existam desde o surgimento do comércio, apenas nas últimas duas décadas o *marketing* de relacionamento se consolidou, utilizando-se de ferramentas que promovessem uma aliança entre a estratégia e a gestão da informação.

A política de CRM (*Customer Relationship Management*), processos e tecnologias de gestão de relacionamento com clientes expandiram-se com a criação de *softwares*, banco

de dados, *websites* e canais, cujos recursos puderam complementar os serviços oferecidos pelas empresas aos seus clientes.

O objetivo geral desta pesquisa é estudar e aprofundar os conhecimentos de CRM, demonstrando sua importância e avaliando os benefícios de sua utilização visando, como principal objetivo, sanar diversos problemas de gerência de informações num estudo de caso da empresa CVSoft Informática Ltda., dentre eles, a inexistência de um histórico de atendimentos e a criação de um canal para um maior diálogo com os clientes, recebendo deles, atualizações, sugestões e *feedbacks* dos serviços já prestados. Juntamente, serão analisados os cuidados necessários e as possíveis implicações na implantação de um CRM, assim como em sua posterior utilização.

Quanto aos objetivos específicos, o trabalho se propõe a realizar um estudo da cultura da empresa e seus processos atuais de gerência, sugerindo as adaptações e as mudanças recorrentes à necessidade do aprimoramento e acompanhamento dos clientes e das vendas, consolidando este relacionamento como estratégia para a fidelização.

2 CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

De acordo com Drucker (1981), a razão de ser das empresas é criar consumidores. No entanto, devido à evolução da economia, aumento da concorrência e exigência dos consumidores, somente isto, atualmente, não é o suficiente. Não basta apenas atender, é necessário conquistar, realizar e, obrigatoriamente, fidelizar este cliente.

Conforme Bee (2000) destaca, é mais barato manter um cliente do que conquistar um novo, pois novos clientes demandam dinheiro, investimentos em publicidade e propaganda, ações de *marketing* e muito mais. Assim, empresas em busca de maiores lucros, maior rentabilidade – e até maior nível de satisfação de clientes – devem adotar um programa de relacionamento de clientes em seu plano estratégico alinhando-o com seu sistema de gestão de informações.

É neste cenário que surge o CRM (*Customer Relationship Management* ou Gestão de Relacionamento de Clientes), oferecendo técnicas, conceitos e ferramentas que auxiliam as empresas na estruturação de processos e criação de conhecimento dos clientes. No uso destas informações, é possível identificar e avaliar os perfis destes clientes, sugerindo assim novas abordagens inteiramente personalizadas e exclusivas – uma vez que consumidores querem negociar com empresas que entendem suas necessidades.

Conforme definição de Shaw e Davies, CRM é:

[...] uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. (SHAW; DAVIES, 2001, p. 2). (Tradução nossa)

Complementando, Greenberg (2010) resumidamente afirma que o CRM é uma filosofia e uma estratégia de negócios suportada por sistemas e tecnologias desenvolvidas para aperfeiçoar interações humanas no ambiente de negócios.

Na combinação entre o *Marketing* e a Tecnologia da Informação como forma de prover à empresa meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar dos seus clientes – em tempo real – e transformar estes dados em informações disseminadas pela organização, o CRM permite que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos, isto é, permite que ele seja gerenciado. (BRETZKE, 2000)

Por ser um diferencial tecnológico, nem sempre a política de CRM é bem compreendida por muitas empresas, pois ao adquirirem ferramentas tecnológicas de CRM, acreditam estar extinguindo todos seus problemas de relacionamento com seus clientes. Entretanto, a aplicação de uma política de CRM vai muito além.

As modificações não devem ocorrer apenas na parte operacional, mas principalmente na cultura da empresa. As abordagens de um projeto de CRM não pertencem a uma única área ou setor da empresa exclusivamente, nem a sua implantação pode estar isolada em apenas um ponto da corporação.

Neste contexto deve-se entender que o CRM é a integração entre o *marketing* e a tecnologia da informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real.

Payne (2006) define que o CRM pode ser pensado em três níveis:

- Como a implementação de um projeto tecnológico;
- Como a implementação de uma série de soluções orientadas aos clientes;
- Como uma estratégia holística de abordagem e gerenciamento das relações de todos envolvidos com a empresa.

Por fim, a implementação do CRM tornou-se vital para os dias de hoje, podendo ser considerado o passaporte para o sucesso da empresa. (ANDERSON; KERR, 2002)

2.1 ORIGEM

Desde os primórdios da comercialização, o *marketing* já se fazia presente nas relações mercantis entre compradores e fornecedores que inicialmente estavam voltados para o *marketing* tradicional, ou seja, apenas para aspectos de logística, preço e produto. Com o passar dos anos e com a necessidade de produção em massa, inúmeros aspectos mercadológicos começaram a ter influência nas transações comerciais. Fatores como preço,

qualidade, aumento de concorrência, variedade e logística, contribuíram para a mudança deste cenário.

Nos anos de 1950, alguns conceitos como o composto mercadológico (ou *mix* de *marketing*) dos 4 P's – produto, preço, praça e promoção – eram utilizados para explorar a demanda de mercado. Se aplicados corretamente, estes princípios elevariam a demanda da empresa, aumentando as vendas e, conseqüentemente, o lucro. (PAYNE, 2006)

No entanto, o mercado havia evoluído muito e esses conceitos começaram a ser revistos no começo dos anos 1990. Mudanças de demandas e intensificação da competitividade levaram o *marketing* a evoluir do tradicional para o de relacionamento, pois muitas empresas perceberam a importância de não somente criar estratégias em torno de seus produtos, mas também com base em seus clientes. Com isso, o *marketing* passou a se voltar também para a aquisição, desenvolvimento e retenção de relacionamentos com o cliente. (GORDON, 1999)

A figura 2.1 ilustra esta transição:



Figura 2.1: A transição do *marketing* de relacionamento

Fonte: Imagem do autor, adaptado de Payne, 2006, p. 8

Além desta conscientização, Payne (2006) relaciona diversos fatores provenientes da evolução tecnológica que permitiram e impulsionaram as empresas a construírem relações mais sólidas com seus clientes:

- O aumento no poder de processamento e a redução no custo de compra de computadores;

- O aumento da capacidade de armazenamento e a significativa redução de custo deste armazenamento (em *megabytes* por dólar);
- O surgimento e a disponibilidade de ferramentas sofisticadas para análise dos dados coletados, extração e mineração de dados;
- O surgimento da internet e a quebra de fronteiras por ela proporcionada, e difusão do *e-commerce*;
- O reconhecimento da importância da retenção de clientes;
- A sofisticação nas abordagens de *marketing* e no desenvolvimento de técnicas de atendimento, como o *marketing* personalizado, *marketing* de permissão e customização em massa.

O *marketing* de relacionamento propagou-se de tal forma, que muitas empresas começaram a investir em princípios de fidelização de clientes como meio de obter uma vantagem competitiva sobre as demais.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nas duas últimas décadas, segundo McGee e Prusak (1994), o mundo empresarial enfrenta a transição de uma economia industrial para uma “Economia de Informação”, cujo sucesso é determinado pelo saber e não pelo possuir. Saber desenvolver um produto/serviço ou uma estratégia de negócios diferenciada cria uma vantagem competitiva tão importante – ou até mais que – quanto os patrimônios físicos e financeiros, tornando-se parte fundamental para o crescimento dos negócios.

A gestão deste conhecimento possibilita a criação de estratégias que proporcionem aos bens intelectuais da organização – informações empresariais e o talento dos colaboradores – maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade, tendo como função principal apoiar e orientar a melhor forma de capitalizar o conhecimento organizacional.

De acordo com Anderson e Kerr (2002), bons funcionários são, e sempre serão, a espinha dorsal da empresa. No entanto, seu desempenho pode ser aprimorado e/ou melhorado pelas estratégias e ferramentas a eles fornecidas. Assim, a Gestão do Conhecimento, em conjunto com a política de CRM e aliada à eficiência dos colaboradores, elevará a empresa a um patamar diferenciado no mercado, tornando-se superiormente qualificada e competitiva.

2.3 TIPOS DE TECNOLOGIAS

Conforme Greenberg (2001), a gestão de relacionamento por CRM é segmentada em três tipos de tecnologia. Integrados, estes três componentes suportam e alimentam um ao outro, complementando-se.

2.3.1 Operacional

São os aplicativos voltados para o cliente, como automação de força de vendas, automação de *marketing* empresarial e pacotes de linha de frente de atendimento, utilizados para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Este modelo cria e ativa canais diretos com os clientes.

Uma característica do CRM operacional é a possibilidade de integração com os aplicativos destinados às funções financeiras e de recursos humanos, como sistemas *ERP*. Esta integração proporciona uma total rastreabilidade, desde a situação inicial do contato, como realização de um pedido, até seu fechamento e posterior acompanhamento.

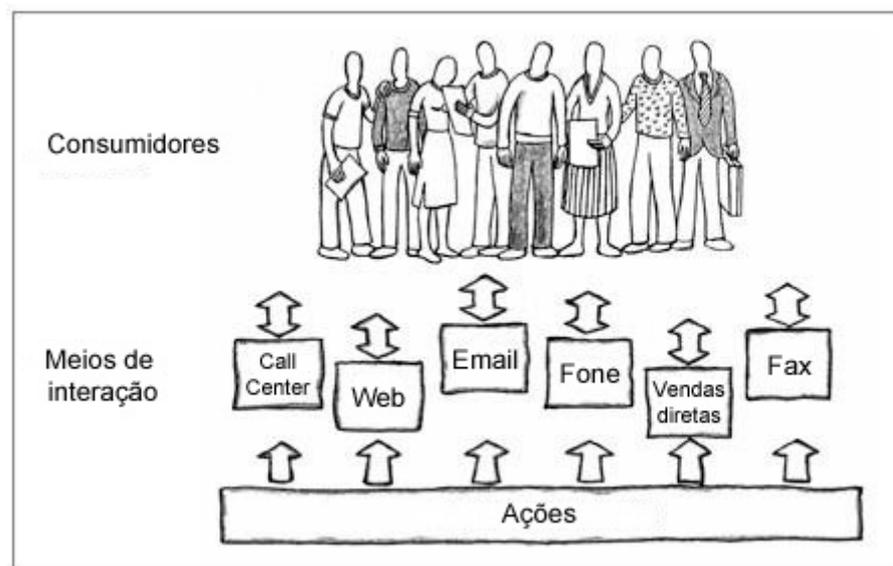


Figura 2.2: CRM Operacional

Fonte: Imagem do autor, adaptado de Dyché, 2001, p. 10

2.3.2 Analítico

O CRM analítico refere-se à captação, armazenagem, acesso, processamento, interpretação e transmissão de dados dos clientes para o usuário do programa, permitindo o

acompanhamento de todo o histórico de vendas e hábitos. Auxilia na compreensão das atividades dos clientes na empresa.

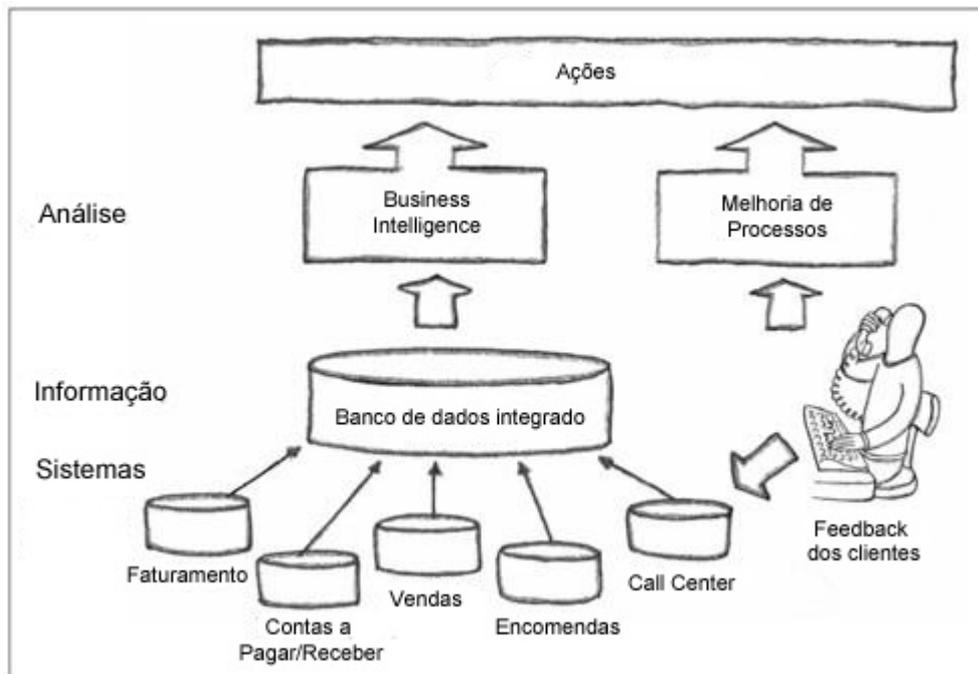


Figura 2.3: CRM Analítico

Fonte: Imagem do autor, adaptado de Dyché, 2001, p. 11

2.3.3 Colaborativo

Definem-se como centros de comunicações ou redes de coordenação, que oferecem um canal interativo entre clientes e fornecedores. Compreende canais como a *web*, *e-mail*, canal de voz, portais ou até mesmo correio convencional.

2.3.4 Outras classificações

Conforme Payne (2006) e Dyché (2001) destacam, algumas outras terminologias podem ser vistas pelo mercado de CRM:

- e-CRM (*Eletronic CRM* ou *CRM online*): termo utilizado para definir ferramentas baseadas na Internet e/ou quaisquer outros meios eletrônicos;
- ECRM (ou ERM – *Enterprise Relationship Management*): é o CRM numa perspectiva institucional, permitindo o acompanhamento de um cliente por toda extensão da empresa;
- PRM (*Partner Relationship Marketing* ou Gerência do Relacionamento de Parcerias): é uma estratégia de negócios voltada para a seleção e gestão de

parcerias, com a finalidade de otimizar seu valor de longo prazo para a empresa, permitindo selecionar os parceiros corretos para trabalhar com eles e ajudá-los a ter sucesso junto aos seus clientes em comum. Objetiva assegurar que tantos os parceiros quanto os clientes finais estejam satisfeitos e felizes;

- SRM (*Student Relationship Management*): é, basicamente, uma ferramenta de CRM voltada aos interesses educacionais, utilizado por redes de ensino;
- mCRM (*Mobile CRM*): conforme o próprio termo sugere, é um CRM baseado em tecnologias *wireless* – como celulares e *smartphones*;
- xCRM: é um acrônimo para qualquer outros tipo, híbrido ou não, de CRM.

Apesar de tantas definições, independe o tipo de CRM que será escolhido e utilizado pela empresa. O importante é que ele motive o crescimento do negócio e fortaleça o relacionamento com seus clientes, reforçam os autores.

2.4 VANTAGENS E BENEFÍCIOS

Embora o enfoque atual do CRM seja em torno da fidelização e retenção de clientes, a sua utilização não se limita apenas em obter resultados em relação aos clientes já existentes. Com ele é possível, inclusive, prospectar potenciais compradores.

Para Swift (2001), os principais benefícios de um processo de CRM são: obtenção, fidelização e lucratividade de clientes. Além disto, o CRM pode oferecer também a criação de novas estratégias de negócio às organizações, proporcionando resultados muito positivos.

Sinteticamente, Swift (2001) classifica os benefícios proporcionados pelo CRM em cinco categorias:

- Custo – permite a empresa a oferecer produtos/serviços de forma mais barata;
- Valor agregado – permite criar um produto/serviço que ofereça algum recurso ou funcionalidade altamente desejável;
- Foco – permite atender de maneira mais estrita às necessidades explícitas de um cliente em particular;
- Velocidade – permite atender necessidade dos clientes de maneira mais rápida;
- Facilidade de manobrar – permite que a empresa se adapte às exigências de maneira mais rápida;

Exemplificadamente, podem ser observados certos benefícios, como:

- Menores custos de recrutamento de clientes visto a economia proveniente ao menor investimento em *marketing* e outros recursos para atração de clientes;
- Custo reduzido das vendas, pois clientes fidelizados respondem, em sua maioria, melhor financeiramente do que novos clientes, por já obterem confiança no produto/serviço;
- Maior carteira de clientes devido à fidelização e baixa evasão proporcionada pelo constante acompanhamento das vontades e necessidades do cliente;
- Melhor análise dos clientes, permitindo prever demandas ou sugerir vendas casadas, de acordo com o gosto e perfil de cada consumidor; entre diversos outros.

2.5 IMPLICAÇÕES E OBSERVAÇÕES

Muitas empresas ainda não conseguem enxergar de maneira objetiva os benefícios de possuir uma iniciativa formal de CRM, pois, por muitas vezes, não se consegue estabelecer um padrão de cálculo de retorno de investimentos (*ROI*) para CRM, visto que o valor do retorno não é facilmente discernível (GREENBERG, 2001).

Essa dificuldade em medir e atribuir resultados de negócio, incrementos de rentabilidade e outros benefícios ao projeto de CRM corporativo podem fazer com que as empresas percam a força inicial atribuída a essa iniciativa.

Outro fator importante lembrado por Greenberg (2001) é quanto à aceitação do sistema CRM a ser implantado. Como cada empresa possui processos e cultura diferentes e cada uma tem seus próprios aspectos a resolver referentes à implantação – sejam eles técnicos, funcionais e/ou culturais –, a não aceitação plena dos funcionários em relação à nova ferramenta adotada irá fatalmente comprometer o sucesso do projeto.

E, por fim, cabe destacar que a implantação de CRM não se restringe apenas na implantação de uma ferramenta CRM. Deve-se desenvolver um planejamento estratégico atrelado, um redesenho de processos e uma mudança na cultura da empresa para que essa política tenha vida e entre de fato em ação.

2.6 FATORES DE SUCESSO

Para que o CRM possa de fato trazer a empresa os resultados esperados, devem-se observar alguns fundamentos:

- Determinar uma estratégia, uma missão, objetivos e expectativas claras. O acompanhamento deve ser igualmente rigoroso, para que haja comprometimento com de todas as partes envolvidas;
- Deve-se haver um investimento em tecnologias e em pessoal, preparando a empresa para quaisquer mudanças de mercado, ajustando seus processos de modo a atender quaisquer novas necessidades;
- Em relação à criação do banco de dados de conhecimento, deve-se observar para que o mesmo contenha somente informações relevantes, visto que, tipicamente, sistemas contêm informações redundantes sobre seus clientes, além da escassez de informações referentes os atendimentos prestados. É importante também que todas as informações estejam agrupadas e consolidadas, independentemente da área ou departamento;
- Deve trazer um atendimento individualizado e personalizado considerando as necessidades e a relevância do cliente para a empresa.

3 ESTUDO DE CASO

Como estudo de caso será analisada a empresa CVSoft Informática Ltda., onde percebeu-se uma forte carência na gestão de relacionamento com os clientes, tanto nas questões pró-ativas – como envio de *newsletters* informativos e/ou de atualizações de sistema, pesquisas de satisfação, sugestões de melhorias, entre outros – quanto reativas – de suporte a clientes, como atendimentos e acompanhamento de chamados. Serão analisados aspectos culturais e os processos atuais de gestão de clientes e, seguindo a política de CRM, serão verificados possíveis ajustes e melhorias no processo para uma melhor interação, acompanhamento e retenção destes.

3.1 CVSOFT INFORMÁTICA LTDA

A CVSoft Informática Ltda é uma empresa que atua no mercado desde 1991 na região da Serra Gaúcha, mais especificamente na cidade de Nova Petrópolis, no ramo de desenvolvimento de sistemas de gestão empresarial (*ERP*), contábil e fiscal. Além da sede, a empresa possui ainda unidades de representação e atendimento nas cidades de Caxias do Sul e Novo Hamburgo, ambas no Rio Grande do Sul.

A empresa CVSoft surgiu para promover o crescimento corporativo de seus clientes por meio do uso da tecnologia da informação, posicionando-se no mercado como uma *software house* comprometida com os resultados esperados de seus clientes. Apesar dos quase 20 anos de existência, define-se como uma empresa de pequeno porte, contando com oito funcionários e atendendo uma carteira de, aproximadamente, 140 clientes.

Estes clientes, em sua maioria, são empresas de pequeno e médio porte, tais como prestadoras de serviços, comércio e indústrias, destacando-se mais incisivamente no setor de serviços contábeis.

A CVSoft constituiu uma área de negócio voltada ao desenvolvimento de sistemas genérico-customizáveis, utilizando-se de um conjunto de recursos (humanos e materiais),

processos e metodologias estruturados de forma semelhante às indústrias tradicionais, empregando as melhores práticas no processo de desenvolvimento de *software*.

3.2 CULTURA

A empresa CVSoft Informática Ltda. nasceu da idealização de um projeto criado pelo atual proprietário, César Valmor Schneider, enquanto trabalhava como prestador de serviços na área de suporte de informática. Vendo a carência do mercado local e encontrando um nicho a ser explorado, César migrou do suporte para o desenvolvimento de sistemas.

A empresa, desde o início, deu passos tímidos em termos de expansão, tendo apenas três funcionários no início dos anos 2000, quando já completara 10 anos de existência. Somente esta característica já define um pouco a filosofia de seu fundador, que sempre determinou uma expansão controlada da empresa, com objetivo de garantir a maior qualidade nos serviços prestados. Discutível ou não, esta característica já explica em muito a situação atual e reforça a necessidade na excelência da gestão de clientes para a manutenção de sua carteira atual de clientes.

Outra característica marcante da empresa é a falta de um planejamento estratégico, visto que, desde seu início, não existem processos internos definidos nem metas explícitas. Cada funcionário é responsável pelo suporte e desenvolvimento de um produto – ou de um grupo de produtos –, ficando assim encarregado de responder pelo mesmo desde sua criação e atualização até o suporte aos usuários.

Além disto, todo funcionário possui livre-arbítrio nas ações e nas metodologias utilizadas na execução e conclusão de cada tarefa. Cada um, no entanto, conhece as atribuições do setor e é responsável por ele, de mesmo modo que a forma de como são abordados e solucionados estes problemas.

Apesar da aparência anárquica, este sistema de trabalho funciona relativamente bem para a situação atual da empresa, no entanto, com a futura expansão, necessitará ser substituído por modelos administrativos mais sólidos, pois, caso seja mantido assim, impossibilitará qualquer forma de controle de trabalho dos setores.

Por ser uma empresa pequena, estes modos de gestão foram utilizados desde a sua fundação e empregado até então, sem sofrer quaisquer evoluções. Estes problemas, apesar de não ser foco do presente trabalho, são importantes para o entendimento e compreensão dos aspectos culturais e do *modus operandi* da empresa.

3.3 SITUAÇÃO ATUAL

Com a criação das novas unidades de representação e atendimento, o contato dos clientes, antes realizado centralizadamente em Nova Petrópolis, foi redirecionado às novas filiais. Apesar de providencial – pois não havia condição da matriz continuar centralizando todas as requisições – e correta – principalmente pelo ponto de vista geográfico –, esta mudança quebrou a forma clássica de atendimento, onde o funcionário responsável pelo sistema recebia o chamado e respondia por ele até seu fechamento. Devido à gravidade de determinados chamados, estes não conseguiam ser plenamente solucionados pelas novas unidades e, assim, tendo de ser encaminhados à central.

O acompanhamento destes chamados tornou-se difícil, devido ao repasse dos pedidos à central, e extremamente desagradável tanto aos clientes, que não sabiam como consultar a situação destes pedidos, quanto para as unidades de atendimento, que não possuíam também nenhum protocolo de acompanhamento ou de situação do chamado.

Além desta irrestreabilidade de informações, não se mantém nenhuma base de conhecimento oriunda da resolução dos problemas acionados. Todo conhecimento é sim repassado às unidades de atendimento, no entanto, essas informações não são armazenadas nem catalogadas para futuras consultas. Este conhecimento acaba sendo perdido com o tempo, assim como todo aprendizado que poderia ser futura fonte de consulta.

Outro aspecto que este trabalho visa analisar é a baixa pró-atividade da empresa no relacionamento com os clientes, assim como a falta de um canal mais amplo de contato com eles, visto que, exceto o cadastro *online* para inscrição no *mailing* de notícias – no qual são enviadas novidades e atualizações dos sistemas CVSoft –, não há nenhum outro canal de interação com eles.

Neste caso específico, o principal problema é que este *mailing* requer a inscrição voluntária dos usuários no *site* da empresa, o que acaba fazendo com que nem todos os usuários se interessem e se inscrevam na lista. Por isso, atualmente, não há nenhuma ferramenta de contato rápido que consolide os contatos de todos os clientes.

3.4 CARÊNCIAS E NECESSIDADES

Conforme previamente relacionados, as principais carências e necessidades atuais da empresa resumem-se na inexatidão e desatualização dos dados cadastrais de seus clientes e de seus respectivos contatos, na falta de um histórico de atividades dos clientes e de uma base de

conhecimento oriunda da solução de problemas já ocorridos, na irrestreabilidade dos protocolos de atendimento e na falta de um canal centralizado para contato com os clientes.

Diversos desses problemas se correlacionam direta ou indiretamente. Para resolução de um problema poderão ser implementadas melhorias que implicarão na resolução de outros. Dessa maneira, entende-se que melhorar e corrigir os processos de gestão de clientes deriva-se de aprimorar a sistemática de atendimento, acompanhamento e interação com os clientes ao invés de remediar cada aspecto individualmente.

Percebe-se ainda que todas as carências, dificuldades e necessidades atuais são provenientes da falta de planejamento e/ou definição explícita dos processos de atendimento e encaminhamento de clientes. Na utilização das ferramentas corretas, nas melhorias dos processos internos e na incorporação da necessidade de gestão à cultura da empresa, poderá se obter um ambiente com engrenagens síncronas, proporcionando eficiência e provendo auxílio aos funcionários com informações sólidas e coerentes a suas atribuições, oferecendo, até, um ambiente melhor para o desempenho das funções.

Considerando estes problemas e contrapondo com os benefícios e melhorias proporcionados pela utilização do conceito e ferramentas de CRM, pode-se inferir a total adequação de seu uso para este estudo de caso e sua necessidade de implantação.

3.5 PROJETO CRM

A seguinte sugestão de projeto CRM visará abordar e solucionar os principais problemas atualmente enfrentados pela empresa CVSoft Informática Ltda., conforme mencionados neste presente estudo de caso.

A abordagem das melhorias propostas não será definida a partir dos problemas relatados e sim em estratégias ou ações que objetivarão na resolução destes, visto que certas melhorias impactarão em mais de um problema muitas vezes.

3.5.1 Cadastro dos Clientes

Primeiramente, não há como gerir relacionamento de clientes sem que existam sequer os dados corretos e atualizados de contatos dos clientes, como um *email* ou uma linha direta com eles. Básico e essencial, este problema é o que pede maior urgência, sendo o passo inicial para a empresa rumo à gestão eficaz do CRM.

Este problema, no entanto, não depende apenas de uma simples ação pró-ativa da empresa, como o envio de um formulário por correio esperando-se retorno dos clientes. Em uma tentativa anterior de solucionar este mesmo problema, a empresa contou com o envio de um comunicado aos clientes solicitando que fosse atualizado seu cadastro em uma página disponibilizada no site da empresa. A ação foi um extremo fracasso, sendo que menos de 5% dos clientes responderam a tal chamado.

Considerando este perfil, faz-se necessária uma abordagem que não dependa apenas do voluntarismo dos clientes e sim de uma forma que torne reféns deste cadastro, obrigando-os a preencher e mantê-los atualizados, no entanto, sem perturbá-los. Com base em outra deficiência da empresa, a sugestão de melhoria neste caso seria atrelar um serviço necessário e importante aos clientes a esta obrigatoriedade de cadastro dos dados.

Atualmente, as atualizações dos sistemas CVSoft são disponibilizadas abertamente no site da empresa, não tendo quaisquer controles de quem, quando e com que frequência realiza estes *downloads*. Outro problema é que os usuários dos sistemas não recebem notificações de novas versões, sendo obrigados a conferir o site periodicamente em busca de atualizações.

Considerando estas carências, sugere-se a implantação de uma seção fechada no site, na qual o usuário seja obrigado a manter um cadastro para acesso junto à CVSoft. Nesta seção será necessário efetuar um *login*, cujo processo exigirá um cadastro resumido da empresa onde estarão contidos essencialmente os seus dados de identificação e seus respectivos meios de contato, como telefone e *email*. Desta maneira, o *download* das atualizações estaria liberado somente após a confirmação dos dados cadastrais.

De posse destas informações, deverá ser enviado um *email* para todos os contatos registrados notificando-os a cada novo lançamento de versão. Isto fará com que não sejam mais necessários os repetidos e periódicos acessos ao site em busca de atualizações, fazendo com que os próprios usuários se interessem em manter estes dados de contatos sempre atualizados.

Como benefícios indiretos, destacam-se a cessação da disponibilização aberta dos sistemas a visitantes não ligados a empresa – visando assim suprimir quaisquer tipos de pirataria – e a possibilidade de criação de perfis de usuário baseados na frequência de acessos e *download* das atualizações.

3.5.2 Processo de Atendimento

Conforme relatado anteriormente, atualmente o processo de atendimento ao cliente não possui nenhum tipo de fluxograma de ações e encaminhamentos definido, dando-se de forma totalmente informal.

Nesta sistemática, todo processo é individualizado não possuindo registros dos problemas nem de suas soluções, o que, em decorrência disto, impossibilita consultas de soluções de problemas similares. Além disto, cada vez que se faz necessária a transferência de um chamado para outra área da empresa, o processo inicia novamente do zero, visto que não há nenhum recurso para consultar o histórico de acompanhamento e das tentativas de resoluções deste protocolo.

Como solução para este problema, sugere-se:

- Adoção de uma ferramenta CRM: para que seja possível a descrição, acompanhamento e controle de todo processo do chamado, desde sua abertura. Além disto, é essencial que esta ferramenta trabalhe com uma base de dados centralizada e disponível a todas as filiais, para que o processo de atendimento permaneça íntegro e completo mesmo que transferido a alguma outra filial;
- Análise e remodelagem do processo de atendimento: deve-se definir um padrão de atendimento e ações, além de designar funções e atribuições a pessoas num fluxograma claro e disponível. Este deverá se adequar já à nova ferramenta implantada, descrevendo todas as etapas do processo, desde a abertura do atendimento, análise e encaminhamento, até o encerramento do mesmo.

Os benefícios indiretos destas implementações são diversos, muitos deles inclusive provenientes das próprias vantagens e soluções proporcionadas pela utilização de uma ferramenta de CRM. Dentre eles, destacam-se a possibilidade de consulta de todos os chamados já realizados, criação de perfis e nível de demanda de cada cliente, além da possibilidade de geração de um relatório estatístico mensal de chamados por cliente – que poderá servir como base para ajustes no valor das mensalidades ou como base de cálculo para chamados que excederem o número mensal previsto em contrato –, dentre outros.

3.5.3 Base de Conhecimento

A falta de uma base centralizada de conhecimento compromete a forma de atendimento – principalmente nas filiais, onde o conhecimento não está centralizado –, pois,

apesar de treinados, muitos atendentes carecem de fontes para pesquisa de soluções de seus problemas.

Esta deficiência acaba “viciando” os atendentes e criando o costume de repassar qualquer problema não corriqueiro à central, utilizando-se da prerrogativa de não terem conhecimento de caso similar, além da própria ausência de fonte para pesquisa.

Como solução para este problema, sugere-se:

- A criação de um CDW (*Customer Dataware House*): que proporcione à empresa e aos atendentes informações detalhadas dos clientes e de seus respectivos atendimentos, e que permita análises e consultas de perfil, histórico, atividades, entre outros;
- A criação de um FAQ (Perguntas Frequentes): de posse do CDW, é possível a criação de uma seção de perguntas frequentes no *site* da empresa. Este recurso permitirá que o cliente identifique seus problemas e encontre sua respectiva solução sem que seja necessário qualquer contato com a área de suporte.

3.5.4 Ações de Relacionamento

Uma empresa preocupada na manutenção de seus clientes deve criar um forte elo com estes, buscando oferecer produtos e serviços de ótima qualidade e prestando um atendimento diferenciado, focado nos seus interesses.

As ações de relacionamento propostas a seguir visam valorizar cada cliente, demonstrando a importância que tem para a empresa – seja pela valorização de datas comemorativas com o envio de cartões e/ou presentes, ou eventos que vislumbrem o lançamento ou atualização de *softwares*, etc. – e a preocupação com os seus objetivos – realizando pesquisas de satisfação, solicitando *feedback* das atualizações de sistema, dentre outros.

Atualmente, a CVSoft não exerce nenhum tipo de ação de relacionamento, exceto o envio de um cartão de natal padronizado aos seus clientes. Isto, no entanto, não basta. Por ser uma atitude completamente impessoal, pode, inclusive, gerar o sentimento inverso no cliente, de não importância ou falta de valor junto à empresa.

Como novas ações de relacionamento, sugere-se:

- Pesquisa de satisfação periódica: aplicações de pesquisas de satisfação (periodicidade semestral) visando descobrir possíveis falhas nos mais diversos setores da empresa. Em posse desta é possível realizar um diagnóstico seguido de um plano de ação para implantação de melhorias;
- Coquetéis de lançamentos para clientes e parceiros: realizar coquetéis de lançamento de novos produtos e recursos de larga escala nos sistema. Além de uma ótima forma de divulgação, demonstra a preocupação da empresa com os aspectos de evolução tecnológica e a satisfação de compartilhar esse resultado com seus clientes e parceiros;
- Aniversários da empresa e fundadores: elaborar presentes personalizados para felicitações de aniversários das empresas e de seus fundadores. Esta atitude representará todo sentimento de companheirismo e admiração da empresa pelo cliente;
- Valorização de datas comemorativas: envio de cartões personalizados para as datas comemorativas do ano, como Páscoa e Natal/final de ano. Estes devem assinados manualmente pelo proprietário da empresa e seus colaboradores, promovendo com maior realidade o sentimento da empresa.

3.5.5 Cultura Organizacional

Por último, porém, não menos importante, deve-se observar e mudar a cultura da empresa. Peça chave na implementação, a não adequação ou internalização da necessidade e dos objetivos da utilização de um CRM fatalmente implicarão no sucesso deste projeto.

Esta mudança de paradigma, focada em atividades de relacionamento com os clientes, e a plena aceitação do conceito exige a compreensão de todos – diretoria e de todos os funcionários.

Como soluções para este problema sugerem-se treinamentos, reuniões e debates de introdução do conceito e, posteriormente, de melhoria contínua, integrando e interagindo com os funcionários, incentivando-os a participar com idéias ou sugestões, produzindo assim um sentimento de envolvimento e tornando-os co-responsáveis pelo sucesso do projeto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na bibliografia utilizada, a implantação da política de CRM demonstrou ser uma excelente solução para os problemas de relacionamento e de gestão de clientes atualmente enfrentados pela empresa CVSoft Informática Ltda., por abordar os problemas e propor melhorias que visam tanto a estrutura interna – nos processos e padronização de atendimento – quanto externa – gerando a imagem de uma empresa preocupada e engajada também no sucesso de seus clientes.

O presente estudo de caso buscou conceituar CRM e destacou diversas vantagens competitivas proporcionadas pela sua utilização, como, por exemplo, a economia na manutenção de clientes – frutos da sua efetiva gestão –, a possibilidade da análise e criação de perfis provenientes do histórico de atividade dos clientes junto à empresa, uma maior eficiência e maior rastreabilidade nos atendimentos, entre outros.

Em complemento, foram sugeridas diversas ações visando à resolução dos problemas da empresa, como, por exemplo, a criação de um sistema de *login online* para *download* das atualizações dos sistemas vinculado aos dados cadastrais da empresa, padronização do processo de atendimento, criação de um *Customer Data Warehouse*, além de diversas outras ações de relacionamento.

O CRM mostrou-se vital para empresas preocupadas na manutenção de clientes. No entanto, foram destacados os riscos e cuidados que devem ser observados em sua aplicação. A implantação deste conceito não se resume apenas na implementação de um sistema tecnológico, uma vez que a empresa interessada deve entender a necessidade e a importância desta gestão, adaptar seus processos e treinar pessoas.

Como principal desafio para este estudo de caso, destaca-se a necessidade da mudança na cultura organizacional, pois o êxito do projeto orbita muito próximo dela. A absorção plena do conceito é essencial, estando ligado diretamente ao sucesso do projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, Kristin; KERR, Carol. **Customer Relationship Management**. Estados Unidos da América: McGraw-Hill, 2002. 164p.
- BEE, Frances; BEE, Roland. **Fidelizar o Cliente**. São Paulo: Nobel, 2000. 71p.
- BRETZKE, Miriam. Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real. São Paulo: Atlas, 2000. 223p.
- DRUCKER, Peter F. **A Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981. 381p.
- DYCHÉ, Jill. **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**. Nova Jersey, Estados Unidos da América: Addison-Wesley, 2001. 336p.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999. 349 p.
- 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. 409p.
- GREENBERG, Paul. **CRM at Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers**. Virginia, Estados Unidos da América: McGraw-Hill, 2010. 662p.
- MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação: Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 272p.
- PAYNE, Adrian; **Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management**. Oxford, Inglaterra: Elsevier, 2006. 438p.
- SHAW, Rochelle; DAVIES, Jim. **Customer Relationship Management (CRM)**. Gartner Research, n. DPRO-90679, 11 out. 2001, 10p. Disponível em <<http://www.gartner.com>>. Acesso em 19 jun 2010.
- SWIFT, Ronald. **CRM - Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 493p.