

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
ADMINISTRAÇÃO**

ALINE DA SILVA WANDERLEY DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE CRM EM
EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DE PETROLEO E
GAS**

NATAL/RN

2015

ALINE DA SILVA WANDERLEY DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE CRM EM
EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DE PETROLEO E
GAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário do
RN, Departamento de Administração,
como requisito final para obtenção do
título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a MSc. Karina de
Oliveira Costa Bezerra.

NATAL/RN

2015

Catálogo na Publicação – Biblioteca do UNI-RN
Setor de Processos Técnicos

Souza, Aline da Silva Wanderley de.

Avaliação de implementação de processos de CRM em empresa do setor de serviços de tecnologia de Petróleo e Gás / Aline da Silva Wanderley de. – Natal, 2015.
54 f.

Orientador (a): Profª. MSc. Karina de Oliveira Costa Bezerra.
Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Marketing – Monografia. 2. Customer Relationship Management (CRM) – Monografia. 3. Serviços – Monografia. I. Bezerra, Karina de Oliveira Costa Bezerra. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658.8

ALINE DA SILVA WANDERLEY DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE CRM EM
EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DE PETROLEO E
GÁS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário do
RN, Departamento de Administração,
como requisito final para obtenção do
título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. MSc. Karina de
Oliveira Costa Bezerra

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Catarina da Silva de Souza
Orientadora

Prof. Nome Completo
Membro

Dedico este trabalho ao meu esposo, meus 4 filhos e meus pais por se constituírem diferentemente como pessoas, admiráveis em essência, estímulos que me impulsionaram a buscar vida nova a cada dia. Meus agradecimentos por terem aceito se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a DEUS por ter me proporcionado mais esta conquista.

Ao meu esposo Adolpho e filhos Marco Antonio, Alicia, Ayza e Annabel, por acreditar e incentivar em minhas escolhas, apoiando-me e esforçando-se junto a mim para que eu superasse todas elas. Também não posso esquecer de agradecer meus pais Valdemar Higino e Maria do Socorro pelo apoio de todas as horas.

À professora Karina Bezerra pela dedicação em suas orientações prestadas na elaboração deste trabalho, incentivando-me e colaborando no desenvolvimento do meu trabalho. Um agradecimento especial também para a coordenadora Catarina pelo apoio.

RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo em que a informação e conhecimento permeiam rapidamente, a empresa seja ela de prestação serviços ou venda de produtos precisa conhecer bem as organizações com quem negocia (cliente), entender suas reais necessidades e direções. Além disso, ter conhecimento do seu competidor (concorrência) é fator fundamental para se posicionar no mercado de forma efetiva e sustentável. Para uma empresa com atuação no mercado atual, todas as informações conhecidas de seu cliente e de sua concorrência são de fundamental importância para elaboração de sua estratégia de marketing e de plano de vendas, objetivando maximizar os lucros. Uma outra variável neste processo é o tempo, e portanto o fluxo efetivo das informações é crítico para a execução da estratégia a executar. Neste contexto, o Customer Relationship Management (CRM) ou termo traduzido Gestão do Relacionamento com o Cliente permite através de seus processos reunir as informações dos clientes (ativos e potenciais) proporcionando uma plataforma de integração de informação, usada de forma estratégica na definição do plano de marketing e vendas, independente do canal de comunicação. O trabalho de conclusão de curso a seguir revisa a literatura de administração de serviços e como a ferramenta de CRM pode servir como um facilitador nos processos de gestão de marketing. Finalmente, estes conceitos são confrontados com processos e sistema de CRM implementado em uma empresa real do ramo de serviço, mostrando que em empresas de alta performance a prática não se distancia da boa teoria.

Palavras-Chaves: Marketing. Customer Relationship Management (CRM). Serviços.

ABSTRACT

In a very competitive business environment in which information travels at light speed, any business being either providing services or product sale needs to understand the client it is dealing with in terms of needs, expectations and directions. Moreover, understanding the competition is key to position your business correctly in the market in the most effective and sustainable way. For an operating business nowadays, all the pieces of information known from your client and competition are valuable inputs on developing the marketing strategy and later the sales plan, where the critical organizational aim is maximizing profit. Another variable in the process is timing, once loss of momentum due to wrong timing can be critical for the execution of the strategy. In this context, the Customer Relationship Management (CRM) allows throughout its processes to gather these pieces of information (client's and competition) enabling a platform to integrate them in order to better define the strategy and plans. In this piece of work, a review on the literature of services management is made along with the content of CRM systems we have nowadays that enables improve efficiency on the marketing and sales processes. Finally, these concepts are put against an actual company performance, concluding that processes implemented in practice in a high performance business does not differ much from the theory.

Key Words: Marketing. Customer Relationship Management (CRM). Services

LISTA DAS ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma simplificado de Gerenciamento de EMPRESA objeto de estudo no Brasil.....	12
Figura 2 – Marketing baseado no processo de troca.....	15
Figura 3 – Modelo de Prestação de Serviço.....	17
Figura 4 – Modelo de Venda de Produto.....	18
Figura 5 – Oferta de Serviço em Função de Capacidade disponível.....	26
Figura 6 – Interação dinâmica entre marketing e operações.....	28
Figura 7 – Exemplo de questionário de satisfação de empresa do ramo de tintas	30
Figura 8 – CRM e tecnologias que suportam sua evolução	31
Figura 9 – Fluxo de trabalho de acordo com metodologia.....	39
Figura 10 – Interface web de Acesso ao Sistema	46
Figura 11 – Interface Inicial do Sistema CRM	46
Figura 12 – Interface para entrada de oportunidades.....	47
Figura 13 – Interface para elaboração de SWOT e Proposição de Valor	48
Figura 14 – Interface para gerenciamento de contatos	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais fornecedores de sistemas CRM.....	37
Quadro 2 – Quadro comparativo CRM Teórico vs EMPRESA.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Geral	12
1.3.2 Específicos	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO MARKETING	14
2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS	16
2.2.1 Conceito de Serviço	16
2.2.2 Tendências de Mercado e a Importância do Setor de Serviços	18
2.2.3 Administrando o Serviço	19
2.2.3.1 Segmentar e Propor Valor	19
2.2.3.2 Formulação de Oferta de Serviço	20
2.2.3.3 O modo de prestação do Serviço e os Desvios de Qualidade	20
2.2.4 A Importância dos Recursos Humanos e das Lideranças	21
2.2.5 Cliente como Consumidor e como Participante do Processo de Serviço	23
2.2.6 Usando a Tecnologia para Tornar a Prestação do Serviço mais Importante na Imagem	23
2.2.7 Gestão da Demanda e da Capacidade	25
2.3 RELACIONAMENTO COM CLIENTE	27
2.3.1 Influenciar as Expectativas dos Clientes	29
2.3.2 Medindo a Satisfação do Cliente	29
2.4 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	31
2.4.1 Conceito de CRM	32
2.4.2 Tipos de Tecnologia de CRM	34
2.4.3 Componentes Tecnológicos do CRM	34
2.4.4 O Portal CRM	35

2.4.5 Aplicações Consideradas Extensões do CRM	35
2.4.6 Os Principais Fornecedores de Sistemas de CRM.....	37
3 METODOLOGIA	38
3.1 TIPO DE PESQUISA	38
3.2 UNIVERSO.....	38
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	38
3.3.2 Entrevista	39
3.4 TRATAMENTOS DOS DADOS.....	40
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES DE MARKETING.....	41
4.1.1 Perfil do Funcionário de Gestão de Marketing	41
4.1.2 Principal Atividade e Responsabilidades.....	41
4.1.3 Os Principais Desafios.....	42
4.2 COMPARAÇÃO DO CRM TEORICO COM O DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO	43
4.2.1 Amostra da Interface do Sistema CRM com o Usuário.....	45
4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS DO PROCESSO DE CRM NA EMPRESA	49
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
REFERENCIAS.....	51
APÊNDICE.....	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Em um mercado cada vez mais competitivo em que a informação e conhecimento permeiam rapidamente, a empresa seja ela de prestação serviços ou venda de produtos precisa conhecer bem as organizações com quem negocia (cliente), entender suas reais necessidades e direções. Além disso, ter conhecimento do seu competidor (concorrência) é fator fundamental para se posicionar no mercado de forma efetiva e sustentável.

Para uma empresa de mercado, todas as informações conhecidas de seu cliente e de sua concorrência são de fundamental importância para elaboração de sua estratégia de marketing e de plano de vendas, objetivando maximizar os lucros. Uma outra variável neste processo é o tempo, e portanto o fluxo efetivo das informações é crítico para a execução da estratégia a executar.

Neste contexto, o Customer Relationship Management (CRM) ou termo traduzido Gestão do Relacionamento com o Cliente permite através de seus processos reunir as informações dos clientes (ativos e potenciais) proporcionando uma plataforma de integração de informação, usada de forma estratégica na definição do plano de marketing e vendas, independente do canal de comunicação.

Portanto, a pesquisa pretende investigar o seguinte tema: Como será a utilização de sistema de CRM em uma empresa de serviços da indústria de petróleo e gás como mecanismo de manutenção e crescimento do negócio?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A menção do nome da empresa para o contexto deste trabalho é irrelevante, ao passo que é importante mencionar que é uma empresa real que trabalha no segmento de serviço de tecnologias para o setor de Petróleo e Gás. Neste documento a empresa será referenciada como EMPRESA.

Com mais de 80 anos na indústria, a EMPRESA é a líder mundial no fornecimento de tecnologias, gerenciamento de projetos e soluções de informações na indústria de petróleo e gás. Empregando cerca de 126.000 funcionários, representando mais de 140 nacionalidades e trabalhando em mais de 85 países,

EMPRESA provê a maior quantidade de produtos e serviços desde a exploração à produção de recursos petrolíferos.

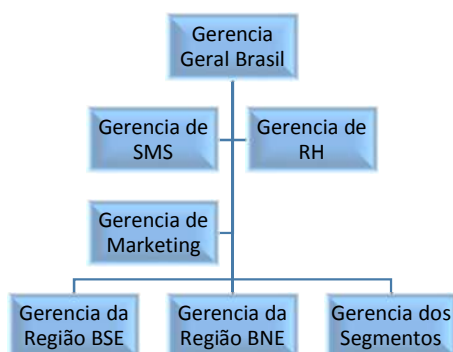
Os principais escritórios da EMPRESA se localizam em Paris (França), Houston (Estados Unidos) e The Hague (Holanda). A receita anual de 2013 proveniente das operações foi de \$45,27 bilhões de dólares americanos.

A EMPRESA gerencia seus negócios através de 35 geomercados, agrupados em 6 áreas geográficas: América do Norte, México e Caribe, América do Sul, Europa-África, Rússia, Oriente Médio e Ásia.

A estrutura do geomercado oferece ao cliente um ponto focal de contato para as operações, com o objetivo de atender as necessidades locais e prover solução adequada aos seus clientes.

No Brasil a EMPRESA é dividida em 2 regiões: Brasil Sudeste ou BSE e Brasil Norte-Nordeste ou BNE. Ao total a empresa gerencia um total de cerca de 3000 funcionários. O organograma abaixo ilustra a organização no Brasil.

Figura 1 – Organograma simplificado de Gerenciamento de EMPRESA objeto de estudo no Brasil



Fonte: Dados da pesquisa, Jan. 2015

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Mostrar como é a utilização de sistema de CRM em uma empresa de serviços a indústria de petróleo e gás, como mecanismo de manutenção e crescimento do negócio.

1.3.2 Específicos

- Caracterizar o perfil dos gestores;
- Revisar os processos teóricos comumente utilizados no CRM e comparar os processos teóricos do CRM com o processo de CRM numa empresa de serviço do ramo tecnológico;
- Identificar os pontos fortes e fracos do processo de CRM na empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

O Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente ou CRM é um tema de bastante relevância na área de administração de negócios na atualidade.

O rápido fluxo e quantidade de informação que atualmente envolve algumas relações comerciais pode certamente auxiliar na modelagem do padrão de consumo de certo produto ou de determinado serviço. Assim contribuindo para um melhor entendimento da relação entre fornecedor e consumidor beneficiando tanto a sociedade como também os negócios.

Na academia este assunto também vem sendo explorado e estudado, tanto em sua aplicação nas relações comerciais como também em outras transações como, por exemplo, na otimização de buscas de referência em uma biblioteca.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para compreensão teórica, o trabalho se inicia com conceitos e demais termos utilizados pelos administradores de marketing. Também se verificou como o marketing vem se desenvolvendo ao longo do tempo, desde o início do século XX vindo até as tendências para o século XXI. Foi pesquisado quais as funções de mercado e finalmente o marketing de relacionamento, também conhecido como marketing um-a-um.

2.1 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO MARKETING

O desenvolvimento das relações comerciais através de importantes eventos experimentados durante a história da humanidade, tais como revolução industrial, guerras, globalização, proliferação da internet, entre outros, mostra como isto é um assunto em constante mudanças, porém independentemente do tempo e dos meios utilizados o marketing antigo e atual ainda preserva a sua essência que é satisfazer a necessidade do fornecedor e do consumidor e a chave para o sucesso é como gerenciar os processos desta relação. Nas linhas a seguir discutiremos um pouco sobre os diferentes conceitos de marketing discutidos na indústria e academia.

Segundo a American Marketing Association (AMA, 2002) seguinte definição: “Marketing é o desempenho de atividades da empresa que se relacionam com o fluxo de bens e serviços, do produtor para o consumidor ao usuário”.

Para outros estudiosos, tal qual Kotler (1996, p.31): “Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação de desejos, através do processo de troca”.

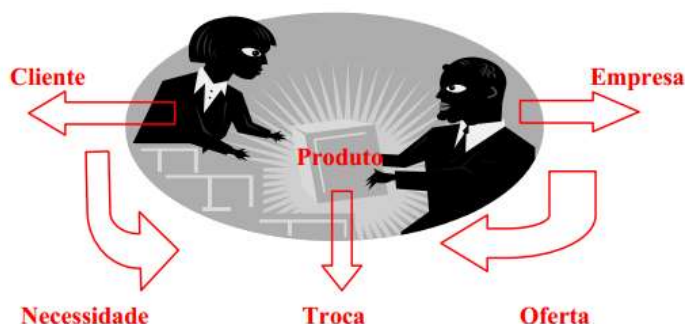
Em outro momento, Kotler (1998, p. 27) cita: “Marketing como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e trocas de produtos de valor com outros”.

Já para Boone; Kurtz (1996, p. 6): “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, definição do preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, criando trocas que atendem a objetivos individuais e organizacionais”.

As quatro definições acima citadas indicam que a essência do Marketing objetiva o processo de troca, onde suas ou mais partes se dão algo de valor, com a finalidade de satisfazer necessidades recíprocas, ou seja, a atividade de marketing

se baseia em uma empresa que oferece seus produtos e/ou serviços a clientes que estão dispostos e habilitados a darem algo em troca para satisfazerem suas necessidades, tal qual demonstra a figura 1 (GODOI, 2002, p.5).

Figura 2 – Marketing baseado no processo de troca



Fonte: Godoi (2002, P. 5)

No entanto, o processo organizacional não se baseia mais apenas na troca entre empresas e clientes. O conceito que fornece a base para o novo pensamento do marketing pode ser encontrado na seguinte definição (McNamara, 1972, p.50):

Marketing é uma filosofia da administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento da importância do papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado para os principais departamentos corporativos da empresa.

Como observado o processo de consumo se desenvolveu mediante a eventos históricos e principalmente nas últimas 2 décadas com o advento e acesso do consumidor a tecnologia de informação. Se tornou evidente a mudança nos processos e portanto a necessidade de uma gestão mais efetiva se torna necessário para sobrevivência da empresa em um mercado com tantos agentes modificadores. No próximo capítulo elaborarei sobre a gestão de serviços e aspectos importantes a serem considerados na implementação da gestão.

2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS

A empresa, objeto de estudo, executa suas atividades no setor de serviços portanto nesta etapa do trabalho é importante compreender conceitos da gestão de serviços para que se possa entender alguma das demandas que motivaram a empresa a tomar decisões que certamente impactaram o fluxo de sua atividade.

2.2.1 Conceito de Serviço

O descrito nas linhas a seguir tem como referência o autor Téboul (1999) definido como referência deste assunto.

A evolução do conceito de serviço dá-se do modelo trissetorial, onde os setores produtivos eram definidos e divididos entre setor primário (agricultura); setor secundário (indústria) e setor terciário (serviços). Neste modelo a definição de serviço é associada à atividade cuja produção não é um bem físico nem uma edificação.

Em uma avaliação histórica de dados, é observado que atividade de serviços é a que mais cresce em comparação com as outras, sendo inclusive parâmetro de indicação de desenvolvimento da sociedade/economia. Exemplos:

- Nações que investem em agregar maior valor estão na frente;
- Percentagem do Produto Interno Bruto (PIB) proveniente do setor terciário relaciona com indicativo de desenvolvimento da nação.

De fato, a definição de serviços através deste modelo trissetorial se mostrou um tanto simplista, pois em sua essência classifica como serviço qualquer atividade que se exclua das atividades dos setores primário e secundários. Além disso, se mostra ineficiente, pois engloba uma variedade muito importante de atividades econômicas, tais como: serviço público, cabelereiros, banqueiros e professores em um mesmo grupo.

Uma abordagem mais detalhada deste setor foi proposta por Browning; Singlemann (apud TÉBOUL, 1999, p. 7). Nesta abordagem os serviços são divididos em 3 cenários:

- Serviços destinados ao Produtor: Indústria terceirizando serviços que não fazem parte de seu objetivo final como produção. Por exemplo: segurança, limpeza, informática, etc.

- Serviços destinados ao Consumidor: Visto como ora vendáveis, tal como serviços de seguros e/ou bancários, ora não vendáveis como saúde e educação pública.
- Fornecimento de Auto-Serviço: Quando o consumidor é capaz de por si só o serviço desejado. Este setor vem crescendo substancialmente com o advento da Internet e um exemplo de tal cenário são sites de compra eletrônica.

Téboul conclui que ambas as classificações possuem limitações, pois onde a primeira vê os serviços de maneira excludora dos outros setores, já a última apenas agrupa os tipos de serviços de forma mais homogenia, porém nenhuma provê uma metodologia para entender melhor a especificidade dos serviços.

A proposta do autor em discriminar o que é serviço e o que é indústria consiste em opor os dois extremos: a fabricação de um produto e a prestação de um serviço. Ambos ilustrados através de uma “caixa preta” pela **Figura 3** a seguir.

Figura 3 – Modelo de Prestação de Serviço

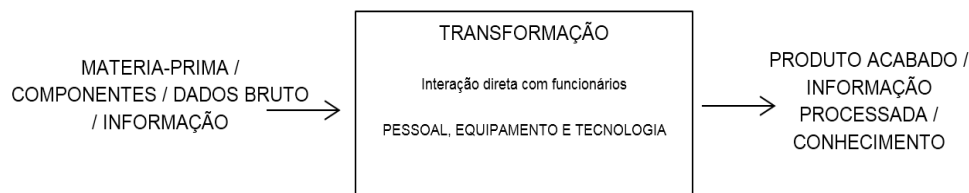


Fonte: Téboul (1999, p. 15)

A palavra chave na execução do serviço é interação, ao qual ocorre no que chamamos de interface. Dependendo do tipo de serviço o nível de contato pode ser breve e esporádico ou elevado e denso.

No desenvolvimento do conceito de fabricação de produto, utilizando a mesma analogia da caixa para ilustrar o serviço, tem-se:

Figura 4 – Modelo de Venda de Produto



Fonte: Téboul (1999, p. 15)

Para Téboul (1999, p.17) “Um serviço é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente.”

De fato, em ambos existem interações e os graus destas interações é que define se esta está voltada para a prestação pura de um serviço ou na produção de um bem.

2.2.2 Tendências de Mercado e a Importância do Setor de Serviços

A gestão de marketing não se deve ater somente aos agentes e performance atual, mas ter a capacidade de prover uma visão de médio e longo prazo para empresa. Quem um dia imaginaria que a Kodak, líder mundial de câmeras e filmes de revelação até a década de 90, iria falir por não ter dado credibilidade suficiente as câmeras digitais no momento certo?

Em relação às tendências de mercado, Fitzsimmons (2014, p. 31) em seu livro exemplifica a dinâmica da criação de novos serviços para atender a uma demanda antes não existente. São 3 as tendências sociais ilustradas por este autor:

- 1) Envelhecimento da População
- 2) Crescimento das famílias com 2 fontes de renda
- 3) Aumento no número de pessoas solteiras

No primeiro caso, estima-se que o número de norte-americanos com 85 anos ou mais em 2005 seja de 5 milhões e, em 2035, de 11,5 milhões. Este fato fará que muito provavelmente estes idosos possam trabalhar meio turno, complementando uma provável escassez de mão de obra mais jovem no mercado de trabalho.

As famílias com 2 fontes de renda estão substituindo rapidamente as tradicionais famílias dos anos 50, composta por marido, esposa e dois filhos em média. Essa nova unidade familiar criou demandas por serviços como creches, pré-escola e restaurantes como exemplos.

Finalmente, com o aumento no número de pessoas solteiras, é esperado que academias e outras atividades voltadas para grupos terão sua demanda aumentada por proporcionarem a oportunidade de encontrar outras pessoas.

Buscando-se um exemplo destas tendências no Brasil recente, pode-se destacar a busca por um envelhecimento mais saudável, impulsionando a venda de

produtos menos calóricos, restaurantes especializados, academias temáticas e treinamentos funcionais, bastante vistos em Natal nos dias atuais.

2.2.3 Administrando o Serviço

O setor de serviços pode ser bastante complexo pois possui bastante variáveis que podem influenciar no sucesso ou insucesso de um negócio, portanto o planejamento da administração do serviço é uma etapa crítica deste processo.

A metodologia apresentada por Téboul (1999, p. 63) em seu livro foi o que mais se destacou, pois desenvolve as etapas de planejamento nos seguintes pontos:

- Segmentar e Propor Valor
- Formulação de Oferta de Serviço
- O modo de prestação do Serviço e os desvios de qualidade
- A concepção do sistema de entrega do serviço

2.2.3.1 Segmentar e Propor Valor

Na fase de segmentação é onde se inicia a discussão e reflete-se sobre o conceito do serviço. Em geral são considerados como critérios de segmentação fatores socioeconômicos e demográficos.

Durante a segmentação são avaliados o tamanho e o potencial das vendas, de crescimento e rentabilidade. Cada segmento deve ser facilmente identificável e definível. Por último, dizer a respeito da concorrência para verificar se o segmento não seja muito difícil de conquistar e se manter.

A fase da proposta de valor possibilita afinar o conceito de forma a melhor posicioná-lo dentro do segmento escolhido. Ou seja, definir o que os clientes consideram importante, descrevendo os benefícios e os resultados esperados pelos clientes.

Téboul (1999, p. 57) define como sendo 5 os componentes da proposta de valor:

- Resultados básicos e a ampliação da Solução: *Fornecer um serviço a um cliente é realizar no seu lugar um certo número de atividades, sendo a melhor maneira de decidir que atividades cobrir através da análise do ciclo de atividade do cliente.*

- Interação com o Processo: *descrevendo três aspectos essenciais como: O tempo de resposta; a facilidade de acesso e o quadro material.*
- Interação com os Funcionários: *trata de aspectos tais como empatia, atenção e consideração; Responsividade e disponibilidade; Continuidade do relacionamento e Experiência enriquecedora.*
- Credibilidade e a confiabilidade dos resultados: *trata de aspectos tais como credibilidade e segurança, confiança e recuperação.*
- Preço: *Clientes sempre desejam pagar o menor preço, porém apesar de sua importância o preço não é necessariamente determinante na decisão e compra.*

2.2.3.2 Formulação de Oferta de Serviço

A formulação do serviço consiste em definir os principais elementos da oferta e as decisões-chave que permitirão maximizar o valor percebido pelo cliente, minimizando os custos.

Dentro desta proposta a metodologia utiliza em forma de matriz os 5 itens principais da proposta de valor (seção anterior) e os coloca em função da formulação do serviço (decisões) aos quais podem ser: de marketing; operacionais ou de recursos humanos.

2.2.3.3 O modo de prestação do Serviço e os Desvios de Qualidade

Até hoje, o serviço foi visto sob um ângulo teórico: o posicionamento como formulação se desenvolveram e testaram o conceito sem cessar, não considerando a sua aplicação concreta. Ora, a concepção detalhada de uma prestação e serviço implica determinar o arranjo dos locais, a capacidade dos diferentes elementos em responder a demanda, a escolha da tecnologia e do material, os procedimentos e as definições das funções, a postura e o comportamento do pessoal e assim por diante.

Um dos fatores se diz respeito a diversidade dos tipos de atividades de serviço. Segundo Téboul (1999, 19), estas distinguem-se em quatro grandes categorias:

- Bens relativamente puros;
- Com forte intensidade de serviços;
- Com forte intensidade de bens;
- Serviços relativamente puros.

Téboul (1999, p. 29) aponta que não se pode abstrair do tipo de serviço em questão para adotar a concepção detalhada dele. Ele aprofunda a discussão

separando o serviço em função da cadeia de valor e em relação aos desvios de qualidade:

- O conceito de cadeia de valor enuncia que cada empresa realiza um conjunto de atividades visando conceber, produzir, vender, entregar e manter seus produtos. Essas atividades podem ser fracionadas em duas grandes categorias: as atividades operacionais e as atividades de suporte.
- Quando da concepção detalhada do sistema de entrega da prestação do serviço, devem-se definir as características finais do produto e do processo. Todas as decisões devem estar de acordo com a formulação do serviço. Os desvios podem ser divididos em 4 principais desvios: de Concepção; Entrega; de Percepção; Entre percepção e as expectativas.

Conclui-se que obviamente que a administração do serviço não é algo tão simples e que a metodologia descrita nos parágrafos acima tampouco garante o sucesso, porém se mostra uma ferramenta poderosa na elaboração do plano de administração do serviço. Uma vez implementado é necessário implementar e monitorar indicadores de performance de qualidade e de rentabilidade para que deficiências sejam corrigidas e fortalezas exploradas possibilitando expandir o negócio.

2.2.4 A Importância dos Recursos Humanos e das Lideranças

As constantes mudanças no mundo corporativo nos últimos anos vêm provocando esforços nas empresas na busca de desenvolvimento e adequação das competências humanas às necessidades da concorrência global, assegurando assim o aumento da qualidade, a redução de custos e a prontidão ao atendimento dos clientes (ALVES, 2006).

As empresas brasileiras, até então acostumadas apenas com o mercado nacional, no intuito de recuperar o atraso em relação às multinacionais estabelecidas no Brasil, passaram a adotar modelos de gestão voltados à implementação de novas práticas gerenciais, como Gestão da Qualidade Total, Reengenharia etc. Tais experiências foram frustrantes devido à busca de resultados a curto prazo, levando somente em consideração o uso dessas técnicas esquecendo as pessoas.

No entanto, existem empresas que se preocupam com as políticas de Gestão de Recursos Humanos, porém não conseguem desenvolver a competência humana de forma eficaz para serem competitivas. Esses fatos levam a entender que a

Gestão de Pessoas e de suas competências não se faz pelo uso das ferramentas de administração, mas sim pela conscientização dos líderes quanto ao seu verdadeiro papel como gestor de pessoas (ALVES, 2006).

Em um artigo publicado no site da HSM, Falconi (2010) salienta três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana: liderança, conhecimento técnico e método. Ele comenta que essas três frentes devem ser constantemente cultivadas e desenvolvidas, e que é um trabalho contínuo para o resto da vida.

No entanto, dos três fatores citados acima, a liderança é o que há de mais importante numa organização. O método ou conhecimento técnico são primordiais, porém é o líder o responsável pela realização dos processos e é ele quem conduz a equipe para o uso dessas ferramentas. Falconi (2010) salienta também que ser um bom líder é conseguir resultados por meio das pessoas, então a pessoa do líder deve investir uma parte substancial de seu tempo no desenvolvimento de sua equipe. O líder é o principal agente de mudança dentro de uma empresa.

Conforme Moscovici (2008), no mundo corporativo o processo de mudança tem sido a característica mais estável ao longo dos tempos. A cada dia, as empresas globais competitivas aumentam a exigência de seu capital humano, buscando maior resultado para a organização, melhor qualidade e velocidade dos seus processos. Essas exigências determinam as competências humanas necessárias a cada companhia e, para isso, é preciso que os gestores desenvolvam as competências existentes nas organizações para uma nova realidade e um novo mercado (ALVES, 2006).

Conclui-se, portanto, que com o objetivo de preparar as organizações de forma diferente para um mundo diferente, torna-se fundamental investir tempo e dinheiro na formação e desenvolvimento das competências de liderança. Os grupos precisam de líderes competentes para sua sustentabilidade e para desenvolverem plenamente seus recursos e potencialidades. O estabelecimento de metas de desenvolvimento de liderança passa a ser a etapa crítica e decisiva para todo o processo e suas consequências na vida da organização.

2.2.5 Cliente como Consumidor e como Participante do Processo de Serviço

Um dos mecanismos que o setor de serviço utiliza para diminuir seus custos transacionais através da participação do consumidor no processo do serviço é o auto serviço.

De acordo com Glossário de Marketing (2012) o auto serviço é uma manifestação do setor terciário. Descreve a prática que serviços de estabelecimentos comerciais não são prestados por empregados mas sim efetuados – em partes ou completo – pelos próprios clientes ou consumidores, com a intenção de baixar custos ou alcançar uma melhor disponibilidade no mercado.

A prestação de serviços *self-service* é encontrado frequentemente em:

- "Restaurantes self-service" (como Comida por quilo)
- Postos de abastecimento
- Supermercados e hipermercados
- Caixas eletrônicos (de bancos, companhias ferroviárias etc.)

Vantagens de aplicação de serviços *self service*:

- Pode proporcionar um nível de serviço mais elevado, originando um menor tempo de espera do cliente e transações mais rápidas. Consequentemente, a satisfação do cliente será maior
- Permite um melhor aproveitamento do tempo dos empregados, ficando estes com maior disponibilidades para clientes ou serviços mais específicos

A tecnologia da informação e a melhor qualificação dos usuários tem transformado o setor de autosserviço dramaticamente. Seja no serviço público, como por exemplo agendamento para a entrevista de obtenção de passaporte junto a Policia Federal e no setor privado como por exemplo em sites de compras de viagens aéreas.

2.2.6 Usando a Tecnologia para Tornar a Prestação do Serviço mais Importante na Imagem

Já foi mencionado como a tecnologia vem transformando o setor de prestação de serviço nos últimos anos. Na parte V do seu livro “A Era dos Serviços”, Téboul (1999, p. 57) trata das tecnologias aplicadas à prestação dos serviços e mesmo

sendo uma edição publicada a cerca de 15 anos atrás (1999) já mostra como a relevância das tecnologias de informação e conectividade através da internet mudariam a história da prestação de serviço em alguns segmentos.

A inovação e as novas tecnologias estão aptas a melhorar a produtividade e fornecer uma vantagem competitiva nos serviços. No decorrer da história a automação, a robótica, a concepção com auxílio do computador ou o estudo de dados via informática podem ser utilizados no desenvolvimento e transformação nos bastidores, tanto na indústria como no setor de serviços. No entanto, neste último caso, a informática desempenha um papel central pois é a informação que é essencialmente é transformada e analisada.

Foi a rede de Internet que possibilitou a multiplicação dos serviços associados, e são os novos equipamentos que permitiram o desenvolvimento dos serviços. Segundo Téboul (1999, p. 67) o uso da tecnologia permite o desenvolvimento dos serviços por focalizar na:

- Comunicação e desenvolvimento de marketing individualizado: Promove interface individualizada com o cliente. Atualmente, algumas *home pages* já carregam com os dados do cliente, com interface personalizada e preferencias.
- Incrementar a base de clientes: O advento da tecnologia de informação através da internet permite atingir mercados fora do alcance das forças de venda e/ou campanhas publicitárias tradicionais.

Um exemplo prático deste último ponto é o de bancos sem agencias, onde através de um atendimento mais efetivo através de novos procedimentos, tal como home banking foi possível ampliar o seu número de clientes expressivamente mesmo não aumentando o número de agencias na mesma proporção.

Como também,

- Realizar economias de escopo: As novas tecnologias permitem fornecer uma gama de serviços muito mais ampla, sem aumentar sensivelmente os seus custos. É cada vez mais frequente ver nos supermercados de Natal a venda de mais serviços, como por exemplo celulares, serviços de assinatura de TV e Internet, limpeza dos carros, etc.
- Melhorar a prestação de serviço: As novas tecnologias acompanharão o cliente ao longo de seu percurso para melhorar a prestação do serviço em cada etapa, através de processos tais como: Fornecimentos de informação mais acessível e mais completa; Coordenação das compras e das logísticas; Integração da relação no tempo;
- Melhorar a eficácia do pessoal de contato: As novas tecnologias permitem automatizar operações de rotina, o que permite aos funcionários se concentrarem nas tarefas de maior valor agregado e desenvolverem a relação comercial com os clientes.

- Melhorar a eficácia do processo de entrega e de co-produção do cliente: As novas tecnologias permitem diminuir os custos de interação através de redução de intensidade ou sua duração através da automatização de certas atividades.

São exemplos práticos: o uso de scanners e código de barra nos supermercados reduzindo o tempo em fila; auto-serviço de check-in nos voos minimizando tempo nos guichês; caixas eletrônicos nos bancos capazes de além de consultas tradicionais de receber depósitos, fazer financiamento, entre outros.

- Alinhar os processos de apoio: Dinamismo na elaboração de relatórios de performance operacional permite que atividades cotidianas sejam corrigidas e melhoradas mais rapidamente. Melhoras na avaliação dos processos de apoio podem ser vistos nas diferentes áreas da empresa tais como: produção, vendas, gestão de recursos humanos, planejamento ou controle de gestão.

Conclui-se então que cada vez mais a tecnologia vem tendo maior importância pela possibilidade de automatizar processos padrões e com baixo nível de interação com o cliente, possibilitando que o efetivo se concentre em atividades que agreguem mais valor ao cliente e ao negócio.

2.2.7 Gestão da Demanda e da Capacidade

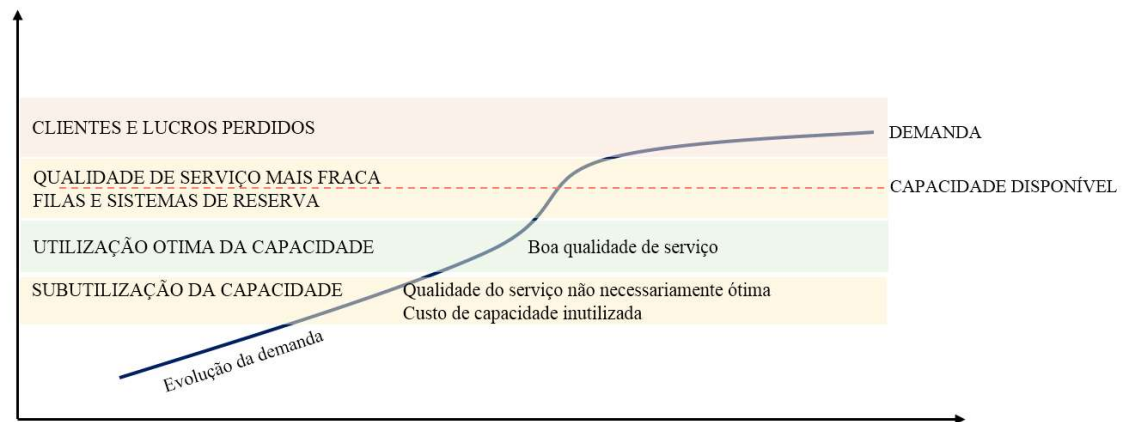
Este tópico se referem a gestão da demanda e da capacidade. O serviço é perecível, consumido no próprio momento de sua produção, tendo cada cliente exigências e necessidades diferentes. Logo esta demanda só poderia ser armazenada numa fila de espera.

Além do mais, a demanda pode sofrer influência da sazonalidade, sendo assim o desafio é ajustar a oferta de serviço frente a uma demanda flutuante num meio instável.

A

Figura 5 abaixo mostra comportamento usual da demanda em relação a capacidade e os principais efeitos se ações não são tomadas a tempo.

Figura 5 – Oferta de Serviço em Função de Capacidade disponível



Fonte: Téboul (1999, P. 98)

Desta forma, quando a demanda for inferior a capacidade, resultarão daí uma subutilização e uma capacidade excedente. Quando o nível da demanda permitir uma utilização ótima da capacidade, a qualidade será boa, as filas de espera eventuais serão curtas e os funcionários de contato não se sentirão pressionados.

Em contra partida, quando a demanda alcança e começa a ultrapassar a capacidade disponível, a qualidade cai e os clientes são obrigados a aguardar em filas de espera ou sistemas de reservas. Se a demanda continuar a crescer, os clientes poderão eventualmente voltar em outro momento de menor movimento ou então estarão verdadeiramente perdidos.

Neste contexto é de fundamental importância que entendamos como prever a demanda (FLUXO) identificando os gargalos e a partir daí tomar ações cabíveis no gerenciamento do negócio.

Téboul (1999, P112) apresenta três metodologias para prever o fluxo. A listar:

- **Técnicas qualitativas:** fundadas em cima de opinião de clientes ou de peritos através de ferramentas tais como questionários.
- **Previsões de Curto e Médio prazo:** baseia-se na hipótese de que o futuro será como o passado.
- **Método Elucidativo:** consideram a evolução da demanda como uma variável dependente, função de várias variáveis independentes.

Estes diferentes métodos podem ser combinados, e o método elucidativo tende a descrever de forma mais confiável o comportamento da demanda por levar em consideração tanto fatores internos como externo ao negócio.

O importante, acima de tudo, é que uma vez que a demanda é estabelecida é tomar ações de forma a equilibrar a oferta com a demanda. Seja gerindo uma ou a outra.

Formas de enfrentar os gargalos inerentes a cada negócio específico são conseguidos através de filtros (por exemplo segmentação), influencia e deslocamento. Estão algumas destas ações descritas por Téboul (1999, p. 98) abaixo:

- Filtrar selecionando seus clientes: por exemplo, em horas de pico privilegiar clientes fiéis com acessos reservados e reservas prioritárias.
- Influenciar a demanda: Ofertas especiais em período de baixa demanda
- Modificar demanda: Por exemplo, oferta de serviços menos atraentes nas horas de pico
- Deslocar a demanda com preços convidativos: por exemplo, tarifas promocionais de telefone durante específicos horários do dia.
- Transferir demanda para outra atividade: Oferecer serviços alternativos enquanto da impossibilidade do outro. Por exemplo, caminhada enquanto quadra de tênis está ocupada.
- Suscitar uma demanda complementar: equilibrar a utilização de um serviços suscitando uma demanda complementar. Por exemplo, pacotes de fim de semana no hotel.
- Armazenar a demanda: a demanda pode ser armazenada numa fila de espera ou num sistema de reservas. Por exemplo, em horas de pico a rede de alimentação Outback geralmente “armazena” sua clientela no bar antes de aloca-los em uma mesa.

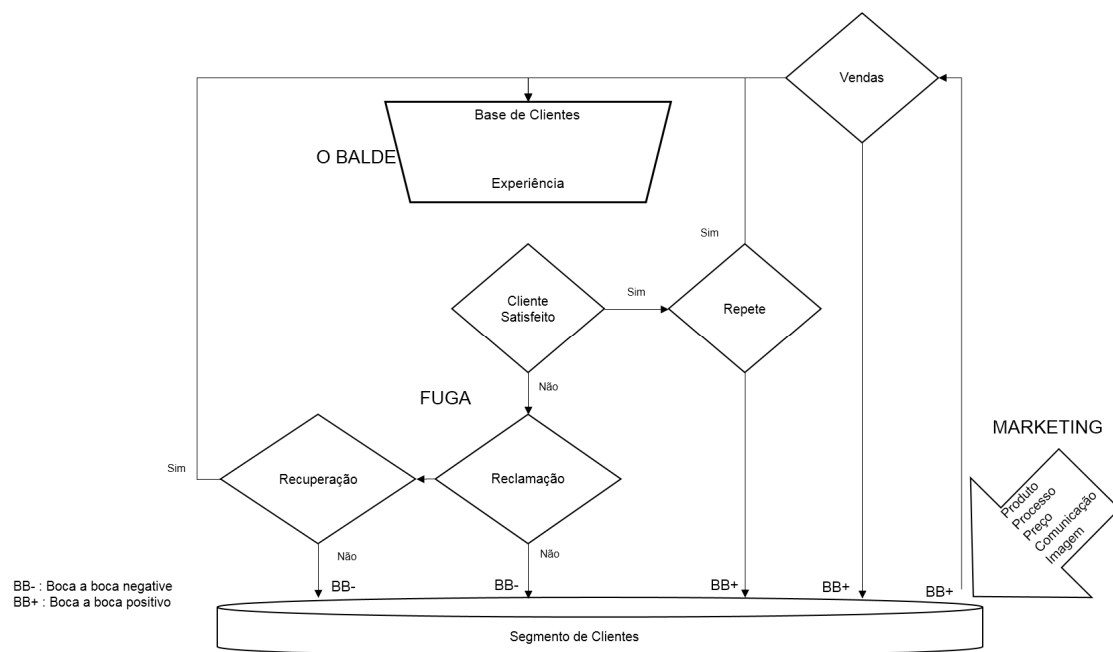
No que se refere ao Layout, um bom exemplo encontrado na literatura de referência se diz respeito a rede de comida mexicana de fast-food Taco Bell. Através da terceirização de alguns serviços foi possível diminuir o tamanho das cozinhas tornando os salões para atendimento maiores, aumentando portanto a capacidade disponível.

2.3 RELACIONAMENTO COM CLIENTE

Ao discutir o relacionamento com o cliente, façamos uma analogia com um modelo de um balde (TÉBOUL, 1999). Os clientes, de início, conhecem e se interessam pelo serviço antes de compra-lo e cair no balde. Se eles estiverem satisfeitos, permanecerão no balde para formar a base da clientela fiel. Se não estiverem satisfeitos, não renovarão a experiência, e haverá uma fuga de clientes insatisfeitos. Em nossa analogia, escapariam pelo orifício do balde.

A Figura 6 a seguir mostra este modelo do balde, onde é importante juntar a duas noções essenciais: as reclamações e recuperação do cliente, por um lado e o efeito boca a boca, pelo outro.

Figura 6 – Interação dinâmica entre marketing e operações.



Fonte: Téoul (1999, P. 94), adaptada pelo autor

O ciclo começa com o esforço de marketing, que aspira a um certo número de novos clientes, afim de coloca-los no balde onde eles experimentam o serviço. O objetivo do marketing é atrair cada vez mais clientes para ampliar a parte do mercado, gerar economias de escala ou de utilização das capacidades.

Os clientes preenchem o balde, mas não se sabe ainda quantos deles estão satisfeitos ou não, quantos foram substituídos ou perdidos, como o serviço se porta diante da concorrência. Mediante a todos estes aspectos é de fundamental importância estabelecer uma correta expectativa para o cliente como também medir sua percepção sobre o serviço recebido.

2.3.1 Influenciar as Expectativas dos Clientes

Os clientes jogam a eficácia de um negócio de serviço comparando a sua percepção com suas expectativas, em função das principais características da proposta de valor, de acordo com Téboul (1999, p. 108). Por exemplo:

- Resultado da interação com o processo: tempo de resposta, acessibilidade, meio físico
- Resultado com a interação com os funcionários: empatia, capacidade de resposta, continuidade, aprendizagem
- Credibilidade dos resultados e confiabilidade: confiança, coerência, recuperação
- Preço

Então tendo em vista a enorme diversidade das solicitações, é importante que o posicionamento e a comunicação das promessas estejam em consonância com as características que os clientes consideram importantes.

Téboul (1999) também define meios de comunicação da oferta de serviço através de comunicação de massa; comunicação interativa e comunicação boca a boca. Sendo este último o que maior causa impacto em vista que traduz a experiência real do cliente para com aquele serviço.

2.3.2 Medindo a Satisfação do Cliente

Para uma empresa baseada no ramo de serviços se torna fundamental medir a satisfação do cliente pela simples razão do que a fidelidade depende diretamente desta satisfação. Principalmente dentro de um contexto de concorrência ativa, onde sua oferta deve estar em constante evolução de forma a evitar o abandono dos seus clientes. O abandono do cliente no setor de serviços pode ser analogamente comparado à uma falha do produto de uma fábrica. Portanto, uma empresa não estará apta a evoluir sua oferta se não conseguir medir o seu desempenho.

Algumas empresas utilizam feedback logo após serviço, outras vias contato por telefone de uma certa população da clientela, via meios eletrônicos, porém o mais importante é que estes dados podem estatisticamente e probabilisticamente avaliados e levando em conta enquanto no processo de evolução de sua oferta e quantificação do que na literatura é descrito como desvio de percepção da qualidade.

Figura 7 – Exemplo de questionário de satisfação de empresa do ramo de tintas.

Pesquisa de Satisfação

GRAU DE SATISFAÇÃO

😊 😊 😐 😞 😡

Atendimento	Cortesia: Demonstra educação e cordialidade	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Receptividade: Responde as solicitações reclamações e sugestões	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Qualidade: Rápida e eficaz	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Cordialidade: Agilidade e simplicidade no atendimento de emergência	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Presteza: Deseja nos ajudar	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Produtos	Aspectos visuais: Atende as expectativas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Durabilidade: Atende as expectativas de vida útil	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Especificações: Atende aos requisitos e especificados	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Embalagens: Garante a proteção e a movimentação	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Comercial	Funcionamento: Corresponde ao determinado	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Prazo de entrega: Na data combinada	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Auxílio e Desenvolvimento: Com conhecimento e rapidez	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Contato: A frequência de contato é satisfatória	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Técnica: Nossos representantes demonstram conhecimento e domínio dos assuntos tratados	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Serviço pós-venda	Desempenho: Atende a todas as necessidades	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Contato: Satisfatório as expectativas pós-venda	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Reclamações: São atendidas e resolvidas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	SAC: Serviço de atendimento ao cliente atende as expectativas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Assistência Técnica: Atende aos requisitos exigidos	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
	Rapidez: Os problemas são resolvidos em visita ou por telefone	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

TINTAS
Iquine

Fonte: PORTAL Pitbulliquine, 2015.

Em posterior análise é possível avaliar a extensão da fuga da clientela. Seja através de número de contratos rompidos, material devolvido, contas inativas e assim por diante. Então, uma vez que esta população é identificada é possível trabalhar em um plano de ação de forma a tentar recupera-los.

Um outro aspecto a se levar em consideração é estimar o preço da fidelidade. A fidelização permite multiplicar as vendas ao mesmo cliente ao longo do tempo e recuperar as despesas realizadas para conquista-lo.

Portanto são muitas as variáveis a serem controladas durante o controle de operação de serviço. Um ponto importante é que os resultados e ações definidas durante o processo de medição e controle devem retroalimentar a fase de planejamento, de forma a maximizar os lucros em linha com a evolução de sua oferta.

2.4 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

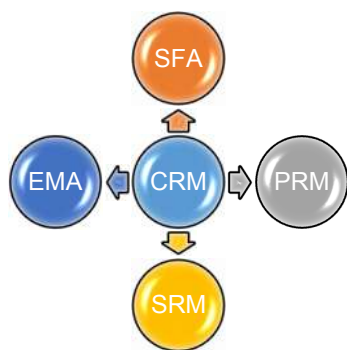
Neste capítulo apresentaremos o Customer Relationship Manager (CRM) ou em português Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente.

Em seu livro CRM na Velocidade da Luz, o Autor Paul Greenberg instiga reflexão sobre a importância estar sempre à frente no entendimento das demandas dos clientes e como o CRM pode permitir mecanismo para isto.

Não é permitido ficar para trás na nova economia do século XXI. Ser retardatário agora significa clientes perdidos e sérios arranhões nos lucros, para não dizer prejuízos. Mas como não se atrasar quando os clientes estão mudando à velocidade da luz? (GREENBERG, 2014. p. 7).

Com a introdução acima Greenberg convida o leitor a conhecer a ferramenta CRM (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente) como mecanismo para atender as demandas comerciais deste século. Além do CRM serão desenvolvidos alguns conceitos de tecnologias que projetam o CRM em uma outra dimensão, conforme ilustra a **Figura 8** abaixo:

Figura 8 – CRM e tecnologias que suportam sua evolução



SFA – Automação da Força de Trabalho

EMA – Automação do Marketing

PRM – Gestão do Relacionamento com Parceiros

SRM – Gestão do Relacionamento com o Estudante

Fonte: Pesquisa do autor / Jan. 2015

Nas seções a seguir serão apresentados os principais conceitos relacionados a ferramenta chamada CRM, os tipos de tecnologia, os diferentes usos e os principais fornecedores. Também serão mostradas extensões de aplicação do CRM para Automação da Força de Trabalho (SFA) e suas outras variações.

2.4.1 Conceito de CRM

O que é o CRM, na verdade? Para tentar responder a essa pergunta, busquei na literatura algumas definições.

Segundo Frei (1994, p. 2), fundador da Onyx Software,

CRM é um conjunto de processos e tecnologias para gerenciar relacionamentos com clientes efetivos e potenciais e com parceiros de negócios por meio do marketing, vendas e serviços, independentemente do canal de comunicação.

Em sua concepção, as estratégias tecnológicas são executadas em quatro níveis, de acordo com a capacidade de organização vertical e horizontal de todos os processos de cada empresa: funcional, departamental, CRM parcial e CRM. Quando se atinge o quarto nível, estão presentes:

- Único e universalmente compartilhado centro de dados;
- Estratégias e processos departamentais coordenados;
- Sistema de relatórios em circuito fechado e análises em tempo real;
- Processos tradicionais e baseados em Internet compatíveis e que convivem em um só mosaico de CRM.

É apenas nesse nível tecnológico que se pode almejar construir a rede de relacionamentos de negócio, estágio em que todas as relações diretas e indiretas entre clientes, parceiros e empresa são completamente integradas, visíveis e gerenciáveis.

Já Keen (1996), presidente da Keen Innovations, diz que “gostaria de me livrar do termo CRM, mas, uma vez que ele já está estabelecido, não há sentido em lançar um novo ao já sobrecarregado jargão de TI”. Ele preferiria CREE (Customer Relationship Experience Enhancer, ou acentuador de experiência de relacionamento com o cliente), já que não acredita em gerenciar clientes, mas sim em melhorar o relacionamento entre a empresa e eles. É preciso resistir à comodidade do distanciamento e entender toda e qualquer informação sempre sob a perspectiva do cliente. Assim, Keen lança sua definição ideal de CRM:

CRM é o comprometimento da empresa em colocar a experiência do cliente no centro de suas prioridades e em garantir que sistemas de incentivo, processos e fontes de informação alavanquem o relacionamento por meio da melhoria da experiência, conquistando mais confiança e um senso de valor pessoal por parte dos clientes.

Para Marshak (1998, p. 2), “há tantas definições de CRM quantas são as empresas vendendo soluções para se aproximar do cliente”. Em sua opinião, não se trata de uma categoria tecnológica, mas de um compromisso estratégico. Há duas dimensões de tecnologia de CRM: aplicações dirigidas ao cliente, aquelas que o cliente efetivamente experimenta e pelas quais interage com atendentes, site ou sistemas, e aplicações dirigidas à empresa, que se dividem em automação da força de vendas, automação do marketing e serviço e suporte a clientes. A automação do marketing está em uma área fronteira com os dois outros tipos.

Na empresa em que Marshak (1998, p. 2) trabalha, costuma-se falar em Customer Intelligence (sistema de informações sobre o cliente), que consiste em:

- Coletar informações.
- Analisar informações.
- Formular estratégias baseadas na análise para reconhecer o valor do cliente.
- Agir em conformidade com as estratégias assim definidas.

Há seis categorias de ferramentas para criar um serviço de informações sobre o cliente, de acordo com Marshak (1998, P 3), que têm as seguintes funções:

- Coletar informações.
- Armazenar informações.
- Processar informações.
- Acessar informações.
- Organizar informações.
- Modelar e analisar informações.

Simpson (2000), principal executivo de marketing da Interact Commerce, ressalta que, antes de mais nada, toda e qualquer nova ferramenta tecnológica deve ser implementada com a condição de que traga resultados palpáveis ao negócio, e não porque é moda implementá-la! Ele também desmistifica a questão do relacionamento baseado na confiança e define a essência do relacionamento como “simplesmente uma memória de todas as interações passadas”.

A qualidade dessas interações está diretamente ligada a sua capacidade de não se esquecer do passado. Assim, bom CRM é como uma conversa sem fim com

seu cliente: é tudo uma questão de criar uma história consistente com ele para proporcionar-lhe uma experiência que valha a pena.

Segundo o portal crmguru.com (2004,), CRM é:

Uma estratégia de negócio para selecionar e gerenciar clientes e otimizar valor de longo prazo. CRM exige uma filosofia de negócio centrada no cliente e cultura para apoiar processos de marketing, vendas e serviços efetivos. Aplicações de CRM podem propiciar o gerenciamento eficaz do relacionamento com o cliente, desde que a organização tenha liderança, estratégia e cultura compatíveis.

Resumindo as definições de tantos profissionais e fontes que dominam o assunto, fica claro que CRM é uma estratégia de negócio e que a tecnologia é fundamental para sua efetiva viabilização.

2.4.2 Tipos de Tecnologia de CRM

Existem basicamente três segmentos em que o CRM se faz presente: Operacional, Analítico e Colaborativo (Greenberg, 2014).

No segmento de CRM Operacional encontram-se funções que envolvem serviço a clientes; gerenciamentos de pedidos; faturamento e cobrança; e automação e gestão de marketing de vendas. Este é o uso primário do CRM e usualmente permite integração com outros sistemas tal como SAP.

No segmento do CRM Analítico ocorre a captação, armazenamento, extração, processamento, interpretação dos dados do cliente a um usuário.

Finalmente, no CRM Colaborativo, existe uma rede de coordenação que fornece os caminhos para clientes e fornecedores e inclui as funções de CRM que provê interação entre cliente e canal.

2.4.3 Componentes Tecnológicos do CRM

De acordo com Greenberg (2014) são quatro os componentes tecnológicos dos sistemas de CRM: Motor do CRM, Soluções de Front-Office, Integração de Aplicativos de Empreendimento (EAI) e Soluções de Back-Office.

O Motor do CRM é o repositório de dados dos clientes ou armazém. Idealmente todas as informações, estáticas ou dinâmicas, devem ser acessíveis

através dela por todos os departamentos da empresa, clientes e fornecedores e parceiros.

A componente de soluções de front office são aplicações que funcionam sobre a base de dados do cliente sempre que há interação entre ele e a empresa.

No que tange às EAls, esses aplicativos tem a função de integrar o sistema de CRM a tudo que já existe em seu ambiente de tecnologia.

Finalmente, as soluções de back office estão relacionadas às ferramentas analíticas que não interagem diretamente com o cliente, mas que está relacionada à estratégia de relacionamento que é colocada em ação.

2.4.4 O Portal CRM

O advento da Internet possibilitou que as aplicações de CRM experimentassem uma maior difusão e facilidade de utilização (GREENBERG, 2014). A literatura discute sobre sistemas desenvolvidos para aplicações web e sistemas com arquitetura convencional com interface web. Independente disto, o principal valor que a Internet proporciona ao sistema são: acesso simples, independentemente da plataforma, dados e aplicativos de qualquer lugar, a qualquer hora.

Segundo Greenberg (2014), são os pontos básicos para um bom portal de CRM:

- Interface amigável e customizada de acordo com o cliente
- Solução única para toda a empresa
- Interface customizada de acordo com o público, podendo ser cliente, funcionário e/ou parceiro.

2.4.5 Aplicações Consideradas Extensões do CRM

Como mencionado no início desta seção, existem algumas variantes do sistema CRM ao qual se tornaram extensões da aplicação, tais como Automação da força de venda (SFA); Automação do Marketing (EMA); Gerenciamento de Parceiros (PRM). (GREENBERG, 2014).

O CRM e o gerenciamento de vendas são coisas distintas. Apesar de possuírem características semelhantes, tais como gerenciamento de contatos, prospecção, gerenciamento de oportunidade e de contas, o CRM permite aplicar o conceito de automação da força de vendas (SFA).

Em essência os pontos abaixo resumem as características encontradas em sistema de SFA:

- Gerenciamento de Contatos
- Gerenciamento de Contas
- Gerenciamento de Oportunidades
- Gerenciamento do processo de Vendas (pipeline)
- Previsão de Vendas
- Orçamentos e pedidos

No que se refere a Automação do marketing (EMA), é introduzido o conceito de marketing de permissão, ao qual pede permissão ao cliente para falar sobre determinado assunto. Este é um dos mais novos componentes do CRM e um bom exemplo de EMA pode ser encontrado em sites de compra eletrônica tal como Lojas Americanas onde após a primeira transação, em que seus dados são coletados, suas preferencias, incluindo como deseja ser chamado, será apresentado.

Em geral, a maioria das ferramentas de EMA possui:

- Sistema de informação sobre os clientes
- Extração e análise das informações
- Planejamento e definição da campanha
- Lançamento da campanha
- Gerenciamento de respostas
- Ferramenta de fluxo de trabalho (visão uniforme do cliente por toda a empresa)

A componente PRM, ou gestão de relacionamento com parceiros, usualmente pode ser ligada à uma solução SFA. Um bom modo de compreender o PRM é visualizar o ciclo de parceria: desenvolvimento do programa de parceria, definição e gerenciamento de objetivos e gerenciamento e distribuição de oportunidades. Os pontos fundamentais para escolha de um sistema de PRM são produtividade de vendas e custos de suporte.

Um outro modal é o que chamamos Call Center, ou em processo mais elaborado os chamados Centrais de Interação com o Consumidor (CIC). Ao chamar

esta faceta do CRM de CIC o cliente efetivamente interage com a empresa mediante uma ampla gama de canais integrados, em vários ambientes (Internet, fone e pessoalmente).

2.4.6 Os Principais Fornecedores de Sistemas de CRM

A título de informação é importante mencionar os principais fornecedores de CRM e o quadro 1 abaixo pretende demonstrar um pouco sobre algumas soluções propostas pelos principais fornecedores.

Quadro 2 – Principais fornecedores de sistemas CRM

Empresa	Historico
PeopleSoft/Vantive	A PeopleSoft, nascida em 1987, se fez gigante com suas soluções de ERP. Em 1998, a empresa de mais de US\$ 1 bilhão viu-se obrigada, com o declínio do negócio de ERP, a se reinventar, e a maneira encontrada foi a aquisição da Vantive, uma das principais do setor de CRM. O casamento entre ambas se mostrou perfeito, e hoje seu carro-chefe é o CRM.
Onyx Corporation	A Onyx tem uma abordagem única de CRM. Ao ser a mais visível empresa de CRM baseada em portal, ela fez do CRM algo que pode ser compartilhado. A maioria das ferramentas CRM é para uso dos funcionários da empresa. O eCRM da Onyx permite que os clientes interajam com seus próprios registros e que também contatem funcionários da empresa fornecedora pela Internet. Os portais desenvolvidos pela Onyx envolvem os clientes, os funcionários e os parceiros da empresa.
Siebel Systems	Eis a empresa que transformou o CRM nessa indústria multibilionária. A Siebel é a líder de mercado em CRM (com participação de 15% a 18% no mercado total e 22% só no que se refere à automação de força de vendas) e quase um sinônimo da ferramenta.
Oracle	A segunda maior empresa de software do mundo dispensa apresentações. Seu banco de dados relacional pronto para a Internet, o Oracle 8i, domina o mundo do database, com pouca ou nenhuma concorrência além do DB2 da IBM e, até certo ponto, do SQL Server 7.0 da Microsoft. A suíte CRM da Oracle, pouco mais de um ano depois de seu lançamento, já era o quarto produto mais vendido do mercado, atrás apenas das soluções Siebel, Vantive e Clarity.
E.piphany	Essa empresa tem uma base sólida. É dirigida desde 1998 por Roger Siboni, ex-vice-presidente do conselho de administração da firma de consultoria KPMG, e conta com uma diretoria de “sangue azul”, com representantes das mais expressivas empresas de venture capital dos EUA. Começou pelo CRM analítico e entrou, com o E.5, no universo do operacional.

Fonte: pesquisa do autor /Jan. 2015

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Buscando atender ao objetivo proposto, este trabalho se estruturou por meio de uma pesquisa exploratória e é posteriormente sustentada por um estudo de caso. Esta abordagem foi escolhida em razão de bem se adaptar a assuntos com a teoria em seu estágio inicial, onde a experiência e a perspectiva dos atores são importantes e na qual a consideração do contexto de ação é crítica (BENBASAT; MEAD, 1987).

Ainda no método da pesquisa, esta também é descritiva pois estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado. Enquanto método, o estudo se caracteriza como qualitativo, pelo fato de buscar entender um fenômeno em específico: as competências organizacionais, funcionais e individuais de uma empresa. Tendo, no ambiente onde o fenômeno ocorre, uma fonte direta de dados (GODOY, 1995).

3.2 UNIVERSO

O universo de pesquisa foi de 2 pessoas (F1 - Gerente de Marketing e Vendas para região norte-nordeste e F2 – Gerente de Contas para região norte-nordeste) com ligação direta com a EMPRESA e teve como base o critério de relevância para a pesquisa. Para fins de análise comparativa, é relevante mencionar que trata-se de empresa de grande porte e com marca consolidada no mercado.

Em relação ao universo pesquisado, foi tomado o cuidado de escolher uma parte relevante da organização com o intuito de representar de forma mais fiel possível o resultado da população total, ou seja, uma pesquisa censitária (Bardin, 1977)

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Conforme a autora da pesquisa, os dados podem ser adquiridos através de situações específicas como entrevista semiestruturada.

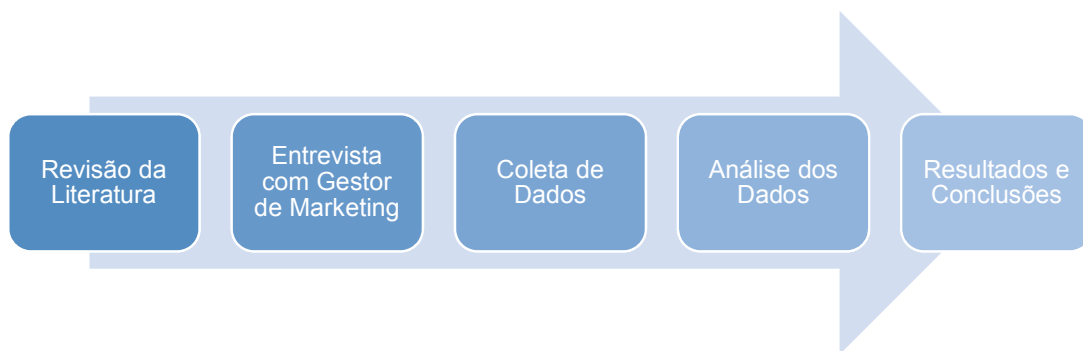
Na entrevista semi-estruturada, o investigador tem uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos, como se fosse um guia. A entrevista tem relativa flexibilidade. As questões não precisam seguir a ordem prevista no guia e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista (MATTOS, 2005). Mas, em geral, a entrevista seguirá o que se encontra planejado. As principais vantagens das entrevistas semi-estruturadas são as seguintes: possibilidade de acesso a informação além do que se listou; esclarecer aspectos da entrevista; gera de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação e define novas estratégias e outros instrumentos. (TOMAR, 2007)

Sumariamente o método de pesquisa utilizado neste trabalho se deu em quatro momentos, cujas etapas se encontram descritas nos roteiros logo abaixo.

3.3.1 Desenho da pesquisa

A fim de melhor entender o percurso metodológico percorrido neste estudo, a Figura 9 é apresentada, com as etapas que estruturam a pesquisa, e as técnicas de coleta e análise utilizadas.

Figura 9 – Fluxo de trabalho de acordo com metodologia



Fonte: Dados da pesquisa, Jan./ 2015

3.3.2 Entrevista

Foi preparada entrevista semiestruturada a ser aplicada ao gestor da empresa em estudo, em roteiro proposto inicialmente com 12 questões abertas. O foco inicial é de identificar questões do perfil profissional do entrevistado, como tempo de empresa, atividade que realiza, suas responsabilidades e áreas com as quais interage.

Em seguida se focará o levantamento de questões estratégicas do negócio da empresa, tais como: aspectos que podem gerar diferenciação do negócio e vantagem competitiva no mercado em que atua (fatores críticos de sucesso). Os pontos fortes e pontos fracos da empresa, bem como fatores que geram oportunidades ou ameaças à organização. E finalmente revisar os processos do sistema de CRM usado como forma de verificar como o CRM é utilizado na empresa como mecanismo de gestão de negócios.

3.4 TRATAMENTOS DOS DADOS

Com o intuito de aprofundar o entendimento das palavras-chave levantadas, foi utilizado a análise de conteúdo por categorização temática (BARDIN, 1977) que obtém dados por meio da análise sistemática e da observação.

Para uma aplicabilidade coerente do método, de acordo com os pressupostos de uma interpretação das mensagens e dos enunciados, a Análise de Conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização. As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos, conforme Bardin (2009, p. 121): “1. A pré-análise; 2. A exploração do material; e, por fim; 3. O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação”.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES DE MARKETING

De acordo com a análise das informações coletadas durante a entrevista com gestor de marketing (Vide Apêndice A) foi possível observar os aspectos a seguir.

4.1.1 Perfil do Funcionário de Gestão de Marketing

A gestão do setor de marketing é gerida por funcionário que já desempenhou outras funções na área operacional e administrativa em diferentes filiais da empresa tanto no Brasil, quanto no exterior.

[...] na EMPRESA à 13 anos onde já desempenhei diferentes funções, tais como: Engenheiro de operações de campos petrolíferos para segmento (Brasil e Reino Unido), gerente de operação de campo para segmento (Reino Unido), gerente de contas para segmento (Brasil), gerente comercial para negócio (Brasil, Norte-Nordeste).

Também foi observado que existe uma interação muito ativa entre o setor de Marketing da empresa com os diferentes setores internos da empresa.

Isso pode ser visto quando F1 descreve que:

Internamente, minha função exige interação direta com os segmentos operativos, que são os executores dos serviços; com o time de contratos formado por advogados para discussão de termos e condições contratuais que possam ter impacto financeiro para a empresa; controladoria financeira para discutir sobre limites de créditos e condições de pagamento; departamento de planejamento tributário e departamento de conteúdo local. Entre outros com menor intensidade tal como compras, SMS, etc.

4.1.2 Principal Atividade e Responsabilidades

Cuidar da satisfação do cliente é a principal atividade do gestor de marketing de uma empresa que considera o cliente como a razão de sua existência. Através do claro entendimento das demandas e expectativas do cliente o gestor de marketing deve preparar sua empresa para atender as necessidades dos clientes. Ao qual, diga-se de passagem, podem ser bastante dinâmicas o que exige contato contínuo, como observado por F1 a seguir:

Como gestor comercial, posso dividir minha principal atividade de acordo com os CLIENTES, interno e externo.

Para o cliente interno (operações), minha principal atividade é identificar e influenciar as tendências de mercado e demandas para que a organização possa adequar seu portfólio de serviços para atender objetivando ganho de mercado e lucro.

Para o cliente externo, nossos CLIENTES, é que ele esteja satisfeito com os nossos serviços através de relacionamento transparente, garantindo convergência entre o prometido e o entregue.

4.1.3 Os Principais Desafios

O maior desafio de qualquer negócio é se manter relevante com o passar do tempo. Para isso é preciso estar sempre revisitando seus processos e verificando se sua proposta de valor ainda torna seu serviço atrativo, caso contrário certamente haverá pressão sobre o preço e, por conseguinte a lucratividade do negócio.

O seguinte trecho da entrevista ilustra alguns dos desafios do gestor de marketing.

O setor de petróleo e gás é bastante afetado por fatores macroeconômicos, tais como preço do barril, eventos de ordem geopolítica.

Para ilustrar, em momentos como o atual é natural que recebamos pressão para redução dos nossos preços em detrimento à redução de fluxo de caixa pelos clientes. Neste caso temos que estar confiantes que nosso serviço tenha o valor proposto reconhecido, e que nossa qualidade de serviço suporte nossa posição. Eventualmente temos que partir para negociações do tipo, porém em geral não fazemos concessões sem ter algo em contrapartida.

Internamente, também somos desafiados a fazer mais com menos recursos e cortar orçamentos de algumas iniciativas, tais como viagens e treinamento.

A concorrência é forte e por isso é importante conhecer para que possa ser elaborado estratégias para vencer a “guerra” diária contra a concorrência. Aqui coto trecho clássico do livro “A Arte da Guerra” onde relata sobre este assunto:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas. (SUN TZU, 2009, p. 15)

4.2 COMPARAÇÃO DO CRM TEORICO COM O DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

Foi possível constatar através deste trabalho como o sistema de CRM desempenha um papel operacional e analítico importante na gestão do negócio através de interação com outros sistemas utilizados. Sendo este bastante utilizado em processos tais como:

- Gerenciamento de oportunidades (licitações, aditivos contratuais, renovação de contratos, negociações)
- Gerenciando de Contas e Contatos
- Gerenciamento de Contratos e Controle Financeiros
- Captação de informação de planejamento de demanda futura (atividade)
- Visualização de pipeline de vendas (receitas) de acordo com gerenciamento de oportunidades
- Interface para realização de exercícios de estratégia de vendas utilizando ferramentas reconhecidas tais como análise SWOT e Proposição de Valor.

Entretanto, não se observou-se nenhum papel colaborativo com o cliente através deste sistema. A empresa possui canais web de suporte ao cliente, que em comparação com outras empresas do ramo de serviço considerei limitado.

O quadro a seguir sumariza as observações realizadas quanto ao uso deste sistema pela EMPRESA em comparação com o que foi apresentado durante o referencial teórico.

Quadro 2 – Quadro comparativo CRM Teórico vs EMPRESA

CRM ESTUDO DE CASO EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS DE PETROLEO	
RECEITA ANUAL DA EMPRESA (EM MILHÕES DE DOLARES)	48,580
NUMERO DE FUNCIONÁRIOS	120,000
CRM FORNECEDOR	
Nome	Siebel
Know-how no segmento	A Siebel é a líder de mercado em CRM (com participação de 15% a 18% no mercado total e 22% só no que se refere à automação de força de vendas) e quase um sinônimo da ferramenta.
TIPOS DE TECNOLOGIA	

Operacional	Principal função do CRM. Sistema de CRM está conectado com outros sistemas de coleta de dados, permitido controle de faturamento, aprovações financeiras através do CRM, automação da força de vendas através de reportes de visitas ao cliente, e gerenciamento de oportunidades.
Analítico	O sistema CRM é utilizado para entrada de informação que pode ser visualizada através de outros sistemas. Por exemplo: Pipeline de oportunidades, Previsão de operações futuras
COMPONENTES TECNOLÓGICOS DO CRM	
Motor do CRM	O armazém de dados e informações pode somente ser acessado pelos usuários da empresa. Acesso ao sistema é provido pelo gerente de marketing através de aprovação mediante justificativa de necessidade de uso.
Soluções front-office	Não há interligação deste sistema com nenhum banco de dado dos clientes.
EAI	Reportado pelo usuário uma boa interação do sistema CRM com outras aplicações utilizadas.
Soluções back-office	Existem aplicações internas que permitem ao usuário trabalhar em soluções diretamente para o cliente. Por exemplo: uma oportunidade criada para atender um determinado segmento de mercado pode ativar um projeto de desenvolvimento ou customização de uma tecnologia para atender necessidade do cliente.
PORTAL DO CRM	
Comentário sobre interface do website	Interface simples e de fácil uso porém somente em Inglês.
COMPONENTES DE AUTOMAÇÃO DE VENDAS (SFA)	
Gerenciamento de Contatos	Capta informações organizacionais e sociais do contato. Permite elaboração de organogramas.
Gerenciamento de Contas	Informações sobre missão e visão do cliente são definidas no perfil da conta. Conta é assignada para um contato primário e gerenciamente é feito através das atividades (reuniões, congressos, telefonemas, etc) que podem ser associados à conta.
Gerenciamento de Oportunidades	Capta informação relevante a oportunidade. Provê ferramentas para avaliação e posicionamento de estratégia (SWOT) e definição de Valor de Proposição.
Gerenciamento do processo de Vendas (pipeline)	Pipeline de vendas baseado no gerenciamento de oportunidade ganhas e perdidas, e cálculo de Marker Share.
Previsão de Vendas	Através de gerenciamento da oportunidade. Porcentagem de receita é estimada baseado no estágio em que se encontra a venda.
Orçamentos e pedidos	Não prove interface para realização de orçamentos. Porém receita pode ser monitorada através de gerenciamento de oportunidades

COMPONENTES DE AUTOMAÇÃO DE MARKETING (EMA)	
Sistema de informação sobre os clientes	Perfil das empresas e atividade são agrupadas de forma a definir estratégias específicas para cada cliente
Extração e análise das informações	Dados podem ser acessados e exportados em formatos de fácil manipulação (planilhas, editores de texto, etc)
Planejamento e definição de campanha	Não automatizado, mas possui capacidade de gerar planos específicos de venda diretamente
Gerenciamento de respostas	Gerenciado através dos registros de atividade.
Ferramenta de fluxo de trabalho	Atividades podem ser assignadas para qualquer funcionário da empresa.
CALL CENTERS Ou CICs	
Comentário sobre interface e operação	Específico para alguns segmentos. Usualmente suporte é assignado para funcionário local definido como especialista.

Fonte: Dados da pesquisa, Jan./ 2015

4.2.1 Amostra da Interface do Sistema CRM com o Usuário

A seção a seguir objetiva ilustrar de forma resumida o processo interativo entre usuário e sistema CRM comercial em algum de seus processos operacionais. As figuras a seguir são snapshots da interface do sistema de CRM utilizado pela EMPRESA objeto de estudo.

A interface de entrada (login) apresenta atalhos para suporte e material de referência para o usuário do CRM.

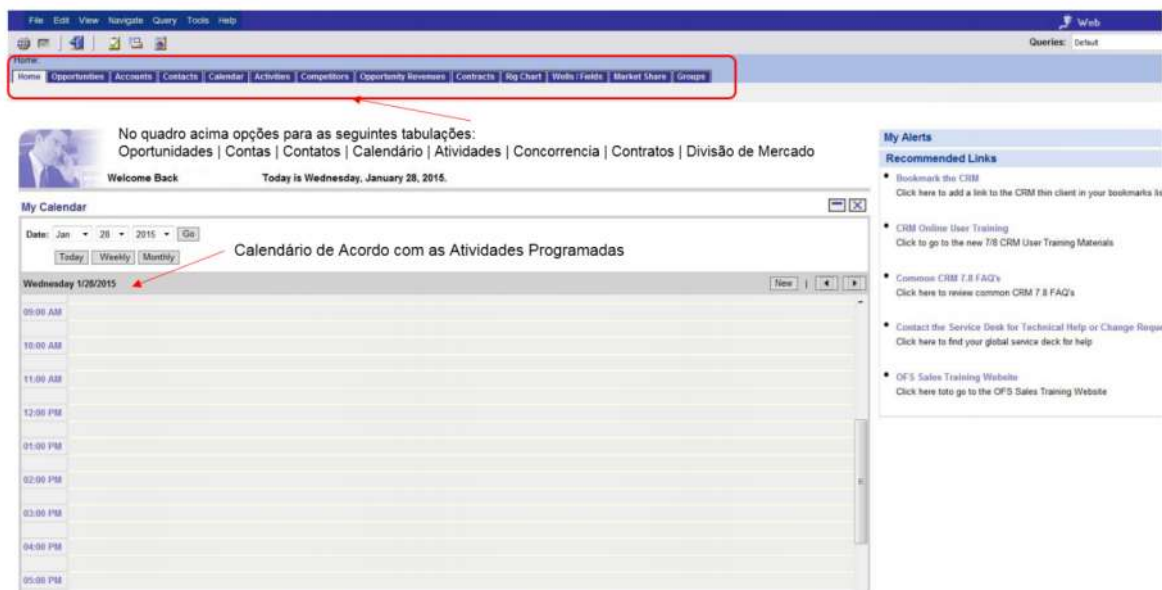
Figura 10 – Interface web de Acesso ao Sistema



Fonte: Dados da pesquisa, Jan./ 2015

Uma vez dentro do sistema a seguinte interface é apresentada provendo ao usuário diversas interações.

Figura 11 – Interface Inicial do Sistema CRM



Fonte: Dados da pesquisa, Jan./ 2015

No menu de oportunidades a seguinte interface é apresentada. Dentre as inúmeras informações a serem incluídas, as informações em vermelho são mandatórias (consideradas mínimas) para que o registro tenha validade.

Figura 12 – Interface para entrada de oportunidades

Preenchimento dos Campos em Vermelhos são Obrigatórios

Flags

*Opportunity Type: New Opportunity Tender: ☐ ESP: ☐ CVR / Competitor Info: ☐ TAS: ☐ TAS Completeness: ☐ POR: ☐ PRA: ☐ * It: 1-14QCB

Setup

*Opportunity: [Empty Field]

Description:

Other

Competitors/Winner: WINNER NOT KNOWN Number of Wells:

Reason Won/Lost: Number of Rigs:

Won Lost Comments: Strategic Importance:

Client Bid Ref Number: Sales Type:

Technology (Read Only): Market Segments:

Key Dates/Values

*Market Themes: Conventional Oil Environment:

Probability: 20% Status:

*Close Date: [Empty Field] Siebel Agreement #:

Start Date: [Empty Field] Rigs:

End Date:

Enter Revenue In The Section Below

Total Revenue: Forecasted Revenue:

Awarded Value:

Comments:

Data que escutamos do cliente parecer sobre a oportunidade

Labels on the left side of the form:

- Tipo de Oportunidade que pode ser: Licitação, Aditivo Contratual, Renovação de Contrato
- Descrição da Oportunidade
- Conta do Cliente
- Estágio da Venda: podendo ser: Possibilidade / Oportunidade Confirmada / Licitação / Negociação / Resultado
- Geomercado da Oportunidade
- País
- Segmento ou linha de negócio responsável pela oportunidade

Fonte: Dados da pesquisa, Jan./ 2015

Uma vez que a oportunidade é incluída no sistema é iniciado o plano de vendas e definição da estratégia. Na interface a seguir, o CRM permite iniciar uma avaliação dos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos), externos (oportunidades e ameaças) e finalmente a proposição do valor ao qual o sistema referência como (Valor Único do Negócio)

Figura 13 – Interface para elaboração de SWOT e Proposição de Valor

The interface is a web-based application for business analysis. It features a top navigation bar with tabs: Activities, Attachments, More Info, Contacts, TAS PPT, Organization Analysis, History, Sales Stage Dates, Sales Team, Prospects, Wells, Competitors, Notes, TAS, and Charts. Below this is a sub-navigation bar with: Overview, Assessments, Contact Analysis, Organizational Analysis, and Milestones. The main content area is divided into two sections. The top section, 'Customer Business Profile', has a 'Menu' and 'Query' button. It contains a large text area for 'Perfil do Cliente', and smaller fields for 'Customer's Revenue', 'Profit', 'Currency' (with a dropdown for USD), and 'Fiscal Year End'. The bottom section, 'Overview', also has a 'Menu' and 'Query' button. It is divided into two columns. The left column contains: 'Opportunity Profile' (with a text area for 'Descrição sobre o perfil da Oportunidade'), 'Customer's Compelling Event' (with a text area for 'Quais os motivadores para o cliente executar este escopo de trabalho.'), 'Critical Success Factors' (with a text area for 'Qual a EXPECTATIVA do Cliente'), and 'Our Strengths' (with a text area for 'Avaliando os PONTOS FORTES'). The right column contains: 'Goal' (with a text area for 'Objetivo da EMPRESA com esta oportunidade'), 'Our Solution' (with a text area for 'Proposta de Solução'), 'Our Weaknesses' (with a text area for 'Avaliando os PONTOS FRACOS'), and 'Our Unique Business Value' (with a text area for 'VALOR DA PROPOSIÇÃO'). Each text area has a small icon and a vertical scrollbar on its right side.

Fonte: Dados da pesquisa, Jan./ 2015

Na interface para os contatos permite coletar informações organizacionais, tais como: departamento em que trabalha, posição, contatos, gerente direto, etc. Também permite coletar informações pessoais, tais como: nacionalidade, formação acadêmica, nacionalidade e língua preferida, estilo social e adaptabilidade. Na interface a seguir exemplo da interface de contatos.

Figura 14 – Interface para gerenciamento de contatos

Preenchimento dos Campos em Vermelhos são Obrigatórios

Informações Organizacionais do Contato

Informações Pessoais do Contato

Fonte: Dados da pesquisa, Jan./ 2015

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS DO PROCESSO DE CRM NA EMPRESA

Com o resultado da análise dos dados pode-se identificar os seguintes pontos fortes:

- Em geral a EMPRESA atendeu a maioria das boas práticas mencionadas na revisão da literatura.
- Observada cultura de CRM disseminada na organização em suas diferentes camadas hierárquicas.
- Utilização de software líder de mercado confere confiabilidade de sistema e customização necessária para atender as diferentes interfaces e processos.

Em relação aos pontos fracos, somente foi observada limitação de atendimento de *back-stage* para os casos onde existe pouca interação e processos bastantes automatizados (call center).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A realização deste trabalho permitiu, que através de um estudo de caso, verificar que importantes aspectos da administração de serviços são realizados pela EMPRESA em estudo de forma sistemática e contínua, estão em plena conformidade e alinhamento com o que foi discutido e apresentado na etapa de estudo teórico.

Também observei como o sistema CRM comprovou ser uma forma eficaz de concentrar as informações importantes para a gestão dos serviços, sendo capaz de compilar em uma plataforma única aspectos de administração dos negócios, exposição contratual, gerenciamento de contas e contatos, planejamento estratégico, entre outras características.

O feedback do usuário sobre a utilização do sistema de CRM na EMPRESA foi positivo, portanto existem bons indicativos de que sua implementação foi efetiva.

Como sugestão, sugeriria avaliar implementação de algo mais interativo para suporte, tal como a Central de Interação com o Consumidor (CIC), porém meu conhecimento no negócio através deste estudo foi limitado para apontar isto como uma real necessidade.

Conclui-se definindo que é o cliente quem tem que brilhar durante a prestação de serviços. Somente satisfazendo suas expectativas e causando sempre uma percepção positiva é que uma empresa pode sobreviver num mundo dos negócios. Para isso, é de fundamental importância conhecer e agradar o seu cliente através de gestão eficaz e eficiente do negócio, o CRM é uma boa plataforma para permitir/facilitar essa interação através de abordagens eficazes junto aos clientes e outros atores internos da organização, porém não salvará o negócio se não houver uma boa administração por trás.

REFERENCIAS

- ALVES, Rodolfo C. S., **Gestão por Competência**. Porto Alegre: FGV, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BERRY, Leonard L., **Relationship Marketing, Emerging Perspectives in Services Marketing**, American Marketing Association, Chicago, Illinois: 1983
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L., **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- FALCONI, Vicente. O Verdadeiro Poder. **HSM**. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br>>. Acesso em: 15 jan. 2015.
- FITZSIMMONS, James A.; **Administração de Serviços**: Operações, estratégia e tecnologia da informação. Tradução Jorge Ritter. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: Planejamento e Controle Gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GREENBERG, Paul. **CRM, Na Velocidade da Luz**: Conquista e Lealdade de Clientes em Tempo Real na Internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MCNAMARA, C.P., "The Present Status of the Marketing Concept", **Journal of Designs for Marketing Futures**, London, George Allen and Unwin Ltd., 1972, 89-134.
- MOSCOVICI, S. The history and actuality of social representations. In U. Flick(Ed), **The psychology of the social**. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.
- PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM Series Marketing 1 to 1: Um Guia Executivo**
- QUADROS, Moacir. **CRM**: Teoria, Prática e Ferramentas. Florianópolis: Visual Books, 2010.
- RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- TÉBOUL, James; **A era dos serviços: uma nova abordagem do gerenciamento**, tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualimark Ed., 1999.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA

1. Há quanto tempo você trabalha na EMPRESA?
2. Qual a sua principal atividade?
3. Quais as suas responsabilidades?
4. Quais os cargos/funções e departamentos com os quais interage para conseguir realizar o teu trabalho?
5. Quais os desafios enfrentados no dia-a-dia (internos e externos)?
6. Em sua opinião, quais são os aspectos que podem gerar diferenciação ou ameaçar a sobrevivência das empresas que atuam no tipo de negócio da EMPRESA? (ex: preço, confiabilidade/imagem, prazo de “entrega”).
7. Quais são os fatores críticos de sucesso do negócio no qual atua a EMPRESA? (RUAS, 2009)
8. Considerando esses aspectos (fatores críticos), quais deles podem ser identificados como pontos fortes que a EMPRESA possui e que podem gerar vantagens competitivas para a EMPRESA perante o mercado e os concorrentes? (RUAS, 2009)
9. Quais os pontos fracos você acha que a EMPRESA deveria desenvolver/melhorar? (RUAS, 2009)
10. Quais as ameaças você identifica para a EMPRESA nesse negócio? (RUAS, 2009)
11. Quais as oportunidades você identifica para a EMPRESA nesse negócio? (RUAS, 2009)
12. Como a ferramenta de CRM é utilizada para atender estas demandas de gestão de negócio dentro de sua organização?