

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**IMPLEMENTAÇÃO DE *CRM* EM INDÚSTRIA PETROQUÍMICA DE 2ª GERAÇÃO E
ANÁLISE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE RESULTANTE**

Margareth Haubrich

Porto Alegre, 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE *CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT*– EM UMA INDÚSTRIA PETROQUÍMICA DE 2ªGERAÇÃO E
ANÁLISE DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE RESULTANTE**

Margareth Haubrich

Orientador: Professor Dr.Paulo Fernando Pinto Barcellos

Banca Examinadora:

Professor Dr. Leonardo Rocha de Oliveira

Professor Dr. Márcio de Souza Pires

Professor Dr. Luiz Antonio Slongo

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia
como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade
profissionalizante – Ênfase Gerência de Serviços**

Porto Alegre, 2002

Este trabalho de conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovado em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos

Orientador

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^ª. Helena Beatriz Bettega Cybis

Coordenadora

Mestrado Profissionalizante em Engenharia

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof. Leonardo Rocha de Oliveira

PPGEP/UFRGS

Prof. Márcio de Souza Pires

PPGEP/UFRGS

Prof. Luiz Antonio Slongo

PPGA/UFRGS

“Nenhum sonho é impossível, o pensamento nasce de um sonho, o sonho é um pensamento que ainda não encontrou a sua forma.”.

AUTRAN DOURADO

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, em particular à Empresa em estudo por oportunizar o ambiente organizacional adequado a este desenvolvimento.

Agradeço ao meu orientador, o professor Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos, ao professor Dr. Leonardo Rocha de Oliveira, e em particular ao professor Silvio Ceroni pela importante contribuição a este trabalho.

Agradeço também a minha família, amigos e colegas que acreditaram em meus objetivos e apoiaram minhas ações.

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
1. Introdução.....	1
1.1 Prestação de Serviços e <i>CRM</i>	1
1.2 O Cenário da Indústria Petroquímica Nacional.....	2
1.3 Projeto de <i>CRM</i>	3
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivos Específicos.....	4
1.5 Método de Pesquisa.....	5
1.6 Método de Trabalho.....	5
1.7 Estrutura do Trabalho.....	6
1.8 Limitações to Trabalho.....	7
2. Revisão Bibliográfica.....	8
2.1 Descrição do Cenário.....	8
2.21 Sistemas de <i>CRM</i>	810
2.21.1 Componentes.....	1113
2.12.2 Justificativa e Benefícios.....	1315
2.21.3 Dificuldades e Fatores Críticos de Sucesso.....	1719
2.12.4 Métricas.....	2224
2.2 3 Satisfação de Clientes.....	2425
2.32.1 Componentes da Satisfação de clientes.....	2425
2.32.2 Pesquisa de Satisfação de Clientes.....	2728
2.32.3 Importância da Satisfação/Fidelidade de Clientes e seu Impacto nos Resultados Financeiros.....	3434
2.43 CRM e suas Relação com a Satisfação de Clientes.....	3636
3. Pesquisa-ação.....	3938
3.12 Etapas do Processo de Implantação do <i>CRM</i>	4138
3.21.1 Seleção da Solução de <i>CRM</i>	4138
3.12.2 Definição do Organograma com a Formação das Equipes de Trabalho.....	4240
3.12.3 Definição do Cronograma e da Metodologia de Trabalho.....	4642
3.12.4 Redesenho dos Processos de Atendimento ao Cliente.....	4743
3.12.5 Configuração das Telas do Sistema de <i>CRM</i>	4744
4. Avaliação da Satisfação..... do Cliente.....	5145
4.1 Método da Pesquisa de Satisfação do Cliente.....	45

4.2 Resultados.....	48
5. Conclusões.....	5652
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A cadeia petroquímica	8
Figura 2 – Organograma da empresa	9
Figura 3 – Marketing 1 a 1 x Marketing tradicional.....	12
Figura 4 – CRM Operacional, Colaborativo e Analítico.....	15
Figura 5 – Empresas organizadas por tipo de cliente.....	16
Figura 6 – Empresas que acompanham a lucratividade dos clientes.....	16
Figura 7 – Classificação dos fatores críticos para a qualidade, com base na importância e desempenho percebidos.....	31
Figura 8 – Modelo conceitual ligando satisfação, fidelidade e desempenho.....	35
Figura 9 – Comparativo de alocação do tempo de um vendedor em fidelização.....	37
Figura 10 – Siebel e o ciclo comercial.....	39
Figura 11 – Classificação das soluções de <i>CRM</i> para grandes empresas.....	39
Figura 12 – Organograma do projeto de <i>CRM</i> na empresa	41
Figura 13 – Alcance do projeto de <i>CRM</i> na empresa	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das empresas entrevistadas quanto ao porte.....	47
Tabela 2 – Resultados da Pesquisa de Satisfação.....	49

RESUMO

A competitividade das empresas apresenta forte ligação com a qualidade do relacionamento com o cliente. Para competir em tempo real é preciso dotar a empresa de meios que permitam conhecer e relacionar-se de forma cada vez mais eficiente com os clientes. O uso intensivo da tecnologia é fator que contribui para que o relacionamento com o cliente se torne mais efetivo. *CRM (Customer Relationship Management)* faz uso da tecnologia de informação com o objetivo de desenvolver e gerenciar relações entre empresas e seus clientes, de forma individualizada e mutuamente benéfica.

O presente trabalho refere-se à implementação de um sistema *CRM*, abrangendo as etapas de seleção da solução de *CRM*, definição do organograma, cronograma e metodologia de trabalho, redesenho dos processos de atendimento ao cliente e configuração do software. Também é objeto deste trabalho a verificação do nível de satisfação do cliente resultante.

O estudo foi desenvolvido junto a uma empresa do setor petroquímico, caso pioneiro de implantação de *CRM* no país, considerando o segmento de mercado em análise.

O texto discute a relação existente entre um sistema de *CRM* e a satisfação do cliente, apresentando os resultados de uma pesquisa de satisfação aplicada aos clientes da empresa em estudo.

ABSTRACT

The companies' competitiveness has a strong linkis closely related to with the quality of the customers' relationship. To compete in real time is necessary to supply the company with resources, allowing it to know and relate each time in a better way with its clients. The intensive use of technology is the factor that contributes to make the customer's relationship more effective. CRM (Customer Relationship Management) uses information technology with the aim of developing and managing relationships between companies and their customers, in an individualized and mutually beneficial way.

This work discusses the implementation of a CRM System, including the stages of selection of the CRM solution, definition of the organization chart, schedule and work methodology, redesign of the customer's assistance processes and software configuration. To verify the satisfaction level of the resulting customer is also a target of this work.

This study was developed at a company of the petrochemical sector, pioneer case of *CRM* implementation in the country, considering the market segment under study.

The work analyzes *CRM* as a tool for identifying customer's satisfaction, showing the results of satisfaction through a survey applied to the customers' company under study.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Prestação de serviços e CRM

No início Antes da revolução industrial, as relações comerciais eram baseadas na identificação e diferenciação dos clientes e, conseqüentemente, na personalização dos produtos e serviços adequados às necessidades individuais de cada um dos consumidores. A partir da era industrial, com a produção de bens e serviços em massa, para mercados de demanda fortemente reprimida, o foco passou a ser a disputa por maior participação de mercado. A voz do cliente que antes era tratada de maneira individual foi substituída pelo marketing e comunicação de massa. Sugiro que a autora elucide melhor sua idéia: a tecnologia (pesquisa, segmentação, simulação, ...) está tratando o cliente de forma individualizada ou não?

No entanto, o surgimento da tecnologia de informação e da WWW (*World Wide Web*) está permitindo resgatar estratégias antigas de marketing 1 a 1, que representa focar as atenções da empresa para o cliente individual, conhecendo detalhes de seu perfil de compras e de forma contínua. Ao invés de buscar maior *market share*, a nova ordem é buscar maior participação no cliente (PEPPERS E ROGERS GROUP, 2000).

O aumento da lucratividade e competitividade das empresas deve estar na ordem direta do estreitamento do relacionamento com os clientes, construindo, desta forma, a fidelidade dos clientes mais valiosos para a empresa. Dentro deste novo contexto, *CRM* (*Customer*

Relationship Management) surge como alternativa para gerenciar relações individuais com os clientes.

Em Marketing 1 to 1, 2000 um *CRM* tem como objetivo gerenciar relacionamento com os clientes de forma individual e usar as informações obtidas para tratar clientes diferentes de maneira diferente (Peppers e Rogers Group; 2000). O intercâmbio entre o cliente e a empresa é mutuamente benéfico, tendo em vista que, por um lado os clientes fornecem informações, e por outro a empresa retribui com serviços personalizados para atender necessidades individuais.

Ainda segundo o Gartner Peppers e Rogers Group (2000, p.35ano????), “*CRM* é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e 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 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.”. Portanto, *CRM* pode ser visto como a infra-estrutura para implementar a filosofia 1 a 1 de relacionamento com os clientes.

Cada vez mais existe entendimento por parte das empresas de que diferenciação no produto, por si só, não é suficiente para mantê-la competitiva no mercado. Portanto, as empresas precisam focar-se nas relações e serviços aos clientes. O ponto chave para isso consiste na garantia de uma comunicação consistente e confiável com o cliente que permita criar e reter clientes satisfeitos.

1.2 O Cenário da Indústria Petroquímica Nacional

A indústria petroquímica no Brasil representa uma importante parcela da economia nacional. São 3 pólos petroquímicos compostos em sua maioria de empresas de 1ª geração, também conhecidas com centrais de matérias-primas, empresas de 2ª e 3ª geração petroquímica, estas últimas conhecidas como empresas de transformação. O pólo do sul, onde se localiza a empresa alvo deste estudo, foi o terceiro a ser implantado no país. Conta com

indústrias produtoras de resinas plásticas, tais como polipropileno, polietileno, borracha SBR, poliestireno e gases especiais. O plástico, derivado de uma pequena fração do petróleo, conhecida como nafta, tem se tornado cada vez mais imprescindível no dia-a-dia das pessoas. O Brasil, onde o consumo é cerca de pelo menos 5 vezes inferior a outros países mais industrializados, apresenta um bom potencial de crescimento do mercado de termoplásticos. No entanto, nos últimos anos, a oferta de resinas plásticas no país tem crescido numa velocidade maior do que a demanda real.

As estratégias de *marketing* tradicionais de atrair e reter clientes estão perdendo a eficácia com grande velocidade. A globalização da economia e a difusão da tecnologia de informação estão mudando drasticamente o cenário do mundo dos negócios. As empresas precisam adaptar-se rapidamente a estas mudanças para assegurar sua posição competitiva.

CRM surge como a lacuna que faltava na gestão das empresas petroquímicas, através de uma visão com foco exclusivo no relacionamento com o cliente. A nova ordem que se impõe é a de atender cada vez melhor o cliente a velocidades maiores e a custos menores. E o vislumbamento da solução está em abrir canais de comunicação direta e eficaz entre empresa e clientes.

A escolha do tema deste trabalho reflete necessidades de conclusão da dissertação e o novo direcionamento do mundo dos negócios que, de orientado a produtos, passa a orientar-se a clientes. A opção pelo tema levou em conta a relevância do assunto no contexto atual, e considerou também a disposição da empresa, em estudo, de implantar um sistema de *CRM*.

Com o desenvolvimento deste trabalho, espera-se realizar a implementação do *CRM* na empresa e monitorar a sua eficácia através da criação e acompanhamento de indicadores que possibilitem mensurar o impacto deste na satisfação dos clientes.

1.3 Projeto de *CRM*

Peppers e Rogers Group (2000) Em *Marketing 1 to 1* apresentam, a implementação de um sistema de *CRM* é apresentada como um conjunto de 4 etapas básicas: que são discutidas a seguir.

(FONTE ????????)

➤ A identificação dos clientes: significa conhecer os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato com a empresa, agregando ao registro usual do cliente outros dados como: histórico de transações, rentabilidade, reclamações, canal de comunicação preferido, valor (real, potencial e estratégico), risco, dados técnicos como parque de máquinas disponível e capacitação técnica. e potencial de crescimento.

➤ A diferenciação dos clientes: através de duas maneiras: (1) pelo valor que os clientes geram à empresa (real e potencial) e (2) pelas necessidades que têm por produtos e serviços da empresa. Isto possibilitará priorizar e canalizar os esforços da empresa, otimizando os clientes de maior valor e personalizando o comportamento da empresa com base no conhecimento das necessidades individuais dos clientes.

➤ A interação com os clientes: é preciso incentivar os clientes a dialogar de forma permanente com a empresa, através da disponibilização de canais de comunicação, tais como linha 0800, páginas na *Web*, *e-commerce*, etc. A interação é a única forma de conhecer cada vez mais o cliente.

➤ A personalização de alguns aspectos da empresa: a partir do conhecimento das necessidades dos clientes, é preciso personalizar os serviços e produtos disponibilizados, de tal forma que o cliente perceba a experiência de fazer negócios com a empresa como única. Para a empresa ser verdadeiramente *1 to 1*, seus produtos ou serviços devem ser capazes de atender um cliente em particular, de forma diferente, de acordo com o que aquele cliente manifestou em sua interação com a empresa. Muito importante é ter em conta que o serviço *1 a 1* não é para todos os clientes. O *1 a 1* é para os melhores clientes, isto é, para aqueles de melhor valor e de maior potencial.

1.2.1.4 Objetivos

O trabalho tem como objetivo avaliar o processo de implementação de *CRM* em empresa petroquímica de 2ª geração, verificando o nível de satisfação do cliente resultante. Mediante a realização de pesquisa de satisfação com o cliente busca-se mensurar os resultados do processo de implantação de *CRM* junto aos clientes de empresa do ramo petroquímico.

1.4.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Avaliar a utilização de ferramenta de gestão do relacionamento com o cliente no dia a dia da empresa;
- Conhecer a percepção, em relação à empresa, dos clientes que dispõem de acesso ao sistema de *CRM* comparativamente aos clientes que não utilizam o sistema.

1.5 Método de Pesquisa

O presente trabalho foi desenvolvido com base em método de uma pesquisa-ação. Para Thiollent (1997, p.14), “a pesquisa-ação consiste em unir conceitos de pesquisa e ação em processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas, buscando e experimentando soluções em situações reais de trabalho. Simultaneamente, são gerados resultados em relação a solucionar problemas empresariais e gerar conhecimento.”

1.6 Método de Trabalho

Para a implementação de um *CRM*, inicialmente, é necessária a realização de uma revisão bibliográfica a respeito deste sistema de gerenciamento da relação com o cliente e SEU IMPACTO seu impacto sua impactação na satisfação de clientes. Possíveis dificuldades e entraves para o desenvolvimento do projeto, com base em estudo de experiências anteriores, também devem ser criteriosamente analisados.

Na seqüência, é caracterizada a indústria petroquímica, cenário para o desenvolvimento do trabalho. Uma equipe multidisciplinar, com representantes da área de vendas, crédito, serviço técnico e informática (consultoria externa) trabalhou na descrição dos processos atuais e

modelagem do software previamente selecionado. Com a definição do alcance do projeto, foi estabelecido o hardware necessário para suportar o sistema. Um grupo focalizado de clientes foi selecionado para a realização de levantamento das suas necessidades com respeito ao projeto. O modelo do questionário aberto, utilizado nas entrevistas é apresentado no anexo 1.

Após definida a configuração do software, com base nos processos atuais de atendimento ao cliente e nas necessidades levantadas, foi realizada ao um teste piloto com o grupo selecionado de clientes e com os usuários do sistema. capacitação no sistema dos usuários (internos e grupo selecionado de clientes). Sucedendo esta etapa, foi programada uma fase de teste-piloto, permitindo validar a interface com o usuário e a funcionalidade geral do sistema. A partir do *feedback* dos usuário, o sistema foi ajustado para ser colocado em operação.

Numa próxima etapas estariam incluídas a capacitação dos usuários e clientes, somada ao ajuste do sistema. (REESCREVER)

A etapa final do trabalho consiste na realização de uma pesquisa da satisfação de cliente, através da elaboração de um questionário fechado.

Um cronograma das principais etapas de implementação do *CRM* é mostrado no anexo 2.

1.7 Estrutura do Trabalho

No primeiro capítulo são apresentados os comentários iniciais sobre o assunto, abrangendo um breve histórico da relação cliente-empresa e a sua vinculação à evolução da tecnologia. Também são abordados neste capítulo, o tema, sua justificativa e os objetivos do trabalho. Destaca-se ainda a metodologia empregada, a estrutura do trabalho, bem como as limitações do mesmo.

No segundo capítulo é realizada análise comentada com base em citações do que significa e representa um sistema de *CRM* para as empresas no cenário de negócios atual. São também

discutidos os benefícios decorrentes da implantação de um *CRM*, mais especificamente seu impacto na satisfação e fidelização de clientes. Os desafios e dificuldades que podem surgir durante a implementação do *CRM* são também apresentados. Por fim, são abordados aspectos relacionados à satisfação de clientes, tais como, métodos de pesquisa de satisfação e a relação existente entre satisfação de clientes e os resultados financeiros das organizações.

No terceiro capítulo são descritos o ambiente e os principais aspectos em relação à empresa na qual o trabalho foi aplicado. Segmento industrial, estrutura organizacional, cadeia de fornecimento, características do mercado no qual está inserida, sistemas de informação disponíveis e processos de atendimento ao cliente são apresentados neste capítulo. Também é apresentado o software de *CRM* implementado com sua customização, de acordo com a realidade do negócio analisado.

No quarto capítulo são descritos os dados levantados, a partir de uma pesquisa de satisfação realizada com os clientes, levando em conta grau de expectativa e grau de satisfação, bem como a análise e discussão dos mesmos, estabelecendo-se as respectivas relações com o problema proposto.

No quinto capítulo apresentam-se as conclusões obtidas ao longo do trabalho com base nos objetivos propostos. São também indicadas algumas sugestões de trabalhos futuros.

1.8 Limitações do Trabalho

Devido a dificuldades com a aplicação dos questionários e tempo para elaboração do trabalho, surgiram limitações na execução do mesmo, destacando-se:

- as conclusões apresentadas restringem-se ao ambiente analisado. Em particular, foram estudadas, neste trabalho, empresas de transformação de plástico de médio e grande porte. Além disso, a amostra alvo deste estudo limita-se a um conjunto de 18 empresas, com baixa representatividade do mercado total.
- tempo e custo limitam a abrangência e a complexidade do projeto.

➤ tempo pode ainda ser fator limitante do processo de desenvolvimento da conscientização e cultura organizacional necessárias para a adaptação à nova forma de trabalho.

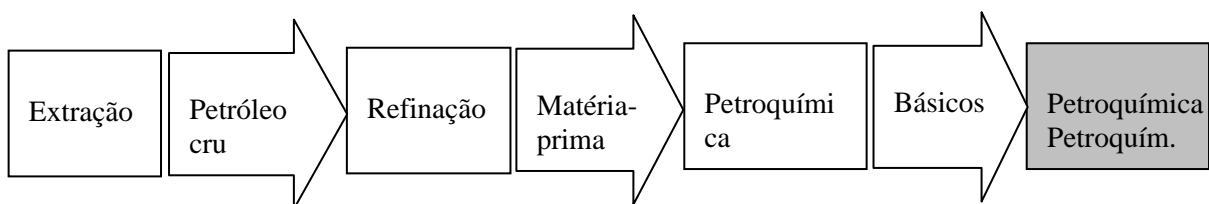
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Descrição do Cenário

Esse capítulo descreve o cenário onde foi realizada a pesquisa-ação. Essa descrição contempla o segmento industrial em que está inserida a empresa, seu mercado consumidor e estrutura organizacional. Além disso, são discutidas as etapas de implantação do sistema de CRM na empresa, desde a seleção da solução, até a definitiva implantação do software. Finaliza o capítulo com uma descrição da metodologia utilizada na avaliação do impacto da implementação do programa de CRM da empresa em estudo na satisfação do cliente.

A empresa em estudo trata-se de petroquímica X de 2ª geração, alvo deste estudo e, localiza-se no pólo petroquímico de Triunfo, ocupando uma área de 264.000 m² e com um quadro funcional de 189 pessoas.

Possui Com uma produção anual de 120 mil toneladas de resina termoplástica como , a empresa fabrica a matéria-prima utilizada principalmente na produção de embalagens descartáveis para alimentos. A cadeia petroquímica da qual toma parte é apresentada na figura



1 a seguir:

Figura 1 – A cadeia petroquímica

O mercado consumidor dessas resinas termoplásticas é formado basicamente por indústrias de transformação ou também chamadas de empresas de 3ª geração dentro da cadeia petroquímica, produtoras de artefatos como embalagens alimentícias, bens duráveis do tipo eletro-eletrônicos e refrigeração, utilidades domésticas, artigos de higiene e limpeza, peças técnicas, componentes para a indústria calçadista e moveleira, entre outros. A empresa participa atualmente com cerca de 30 % do mercado brasileiro.

A estrutura organizacional da companhia está dividida em 18 departamentos, distribuídos em 4 áreas estratégicas que são tecnológica, comercial, industrial e administrativa-financeira, conforme pode ser visualizado no organograma apresentado na figura 2. As áreas envolvidas com o programa de CRM referem-se a vendas, marketing, logística, serviços técnicos, p&d, produção e crédito, as quais estão relacionadas direta ou indiretamente com o atendimento ao cliente.

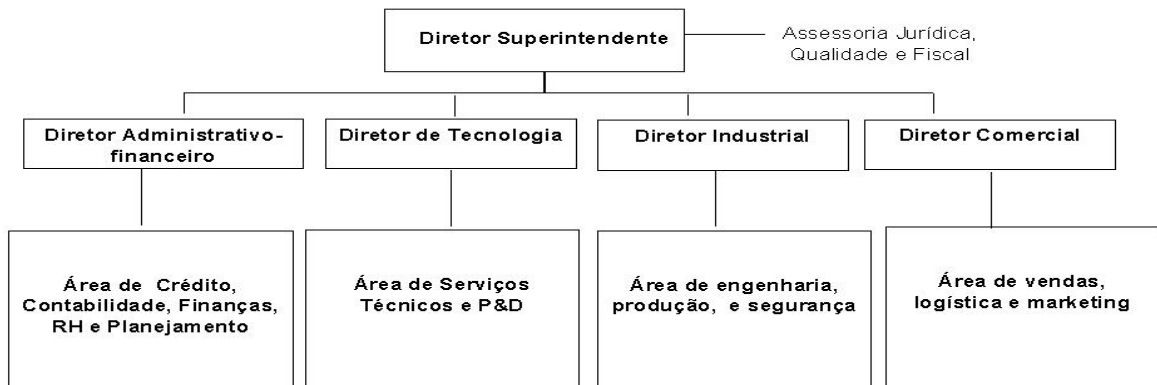


Figura 2 – Organograma da empresa

A empresa está inserida num mercado de alta competitividade, concorrendo com empresas multinacionais, que ocupam as primeiras posições no ranking mundial de fornecimento de resinas plásticas. Estes competidores, dispõem de sistemas de gerenciamento da relação com

o cliente. Contudo, no Brasil, a empresa X em estudo é a primeira do seu mercado a implantar sistema de *CRM*, o que representa um diferencial competitivo importante para o seu negócio e que poderá proporcionar um maior conhecimento do mercado e um atendimento mais personalizado aos clientes. O produto da empresa X é uma *commodittiey* com pouca possibilidade de diferenciação. O diferencial neste tipo de negócio está no serviço prestado, onde é possível agregar valor à venda.

2.21 Sistemas de *CRM*

Segundo Peppers e Rogers Group (2000), do ponto de vista tecnológico, *CRM* envolve a captura, processamento, análise e distribuição de dados ao longo de toda a empresa (etapas normais a todo tipo de sistemas), porém, com um componente central imprescindível, que é a preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais).

Sob o ponto de vista dos sistemas, *CRM* refere-se à integração dos módulos de automação de vendas ou *SFA* (*Sales Force Automation*), gerência de vendas, *telemarketing* e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (*SAC*), automação de *marketing*, ferramentas para informações gerenciais, *Web* e comércio eletrônico. Existe também a integração de todas essas aplicações com os sistemas transacionais, também chamados de *back office*, como por exemplo, os sistemas de *ERP* (*Enterprise Resource Planning*).

Para Kopf (2000), *CRM* representa o esforço para servir o cliente de forma mais efetiva, através da *internet* ou de uma rede corporativa. Através do *CRM*, busca-se uma estratégia que leve a integração das funções de *back office* para auxiliar as funções de vendas, serviço ao cliente, bem como o pessoal de campo a atender de forma mais efetiva as necessidades dos clientes e a cultivar relações que conduzam a maiores retornos financeiros.

De acordo com Brown (2000, p. 1),

“CRM é uma iniciativa tecnológica que compreende desde sales force automation até e-commerce. O foco é construir relações com cliente mutuamente benéficas, através do emprego da tecnologia que permita as funções de marketing, vendas e serviços compartilharem informação e trabalharem como um time. Na sua simples forma, CRM provê uma visão unificada da relação com o cliente através de toda a empresa. No outro extremo, estão aplicações avançadas que incluem funções de previsão de marketing, que prometem identificar precisamente o momento certo de estender uma nova oferta ao cliente”.

Dean (2001, p. 1) afirma que “ cada interação com o cliente produz uma grande quantidade de dados. Usar estes dados para desenvolver novos canais de serviço é tudo o que o *CRM* representa”.

As aplicações principais de um sistema de *CRM*, de acordo com Loretta (2001) oferecem funcionalidade robusta e diversa que incluem gerenciamento de *call-centers*, campanhas de marketing, automação de vendas, análise de perfil e segmentação de clientes e integração entre pedidos e sistemas de abastecimento. Elas foram desenhadas para dois propósitos: sob o ponto de vista financeiro, ajudar a incrementar as vendas e alavancar oportunidades de vendas cruzadas e sob o ponto de vista de custo, otimizar o custo de servir o cliente com base no seu valor para a empresa.

Conforme Peppers e Rogers Group (2000), *CRM* é a síntese de uma importante e necessária mudança no mundo dos negócios: transitar do mundo orientado a produtos e entrar no mundo orientado a clientes.

Gemini (1999) afirma que para migrar do negócio orientado a produtos para aquele orientado a clientes é necessário, em primeiro lugar, desenvolver uma estratégia, definindo quais são os benefícios específicos esperados da estratégia de *CRM*. A seguir, deve-se examinar a informação que flui entre o *front* e *back office*, a qual irá prover informações sobre clientes. As necessidades e expectativas dos clientes devem ser identificadas através das informações levantadas. É fundamental que se promova uma mudança cultural que representa mover de um envolvimento reativo para um que seja pró-ativo. Sucede este processo de mudança, que pode implicar praticamente uma revolução na corporação, uma etapa de construção. É preciso construir e implementar suportes técnicos e de negócios, para o atingimento dos benefícios esperados. Por fim, é imprescindível medir os resultados de performance do sistema de *CRM*.

Seguindo ainda o conceito de Peppers e Rogers Group (2000), o *marketing* 1 a 1 ou gerência de relações com clientes (*CRM*) são duas formas distintas de nomear a mesma idéia, qual seja, “desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais”. A tecnologia de bases de dados permite que uma empresa acompanhe seus clientes de forma individual. Tecnologias interativas, como a *Web*, os *call-centers* e ferramentas de automação da força de vendas possibilitam a conexão automática dos clientes à empresa. O contraste entre o *marketing* 1 a 1 e o *marketing* tradicional é evidente. Enquanto a medida do sucesso de programas de *marketing* tradicional é o aumento de participação no mercado, medido por categoria de produto, programas 1 a 1 têm seu sucesso medido em termo de participação no cliente, medido cliente a cliente. O *marketing* tradicional visa obter mais clientes para produtos específicos, enquanto que o 1 a 1 procura mais produtos e serviços para seus clientes.

Peppers e Rogers Group (2000) Os autores explicam que, à primeira vista, transformar a empresa em uma empresa 1 a 1 é um esforço grande e oneroso. Mas, deve-se ter em conta que 1 a 1 não é para todos os clientes. O 1 a 1 é para os melhores clientes, ou seja, os de melhor valor e de maior potencial. A figura 31, a seguir, ilustra a diferença existente entre o *marketing* de massa e o *marketing* 1 a 1.

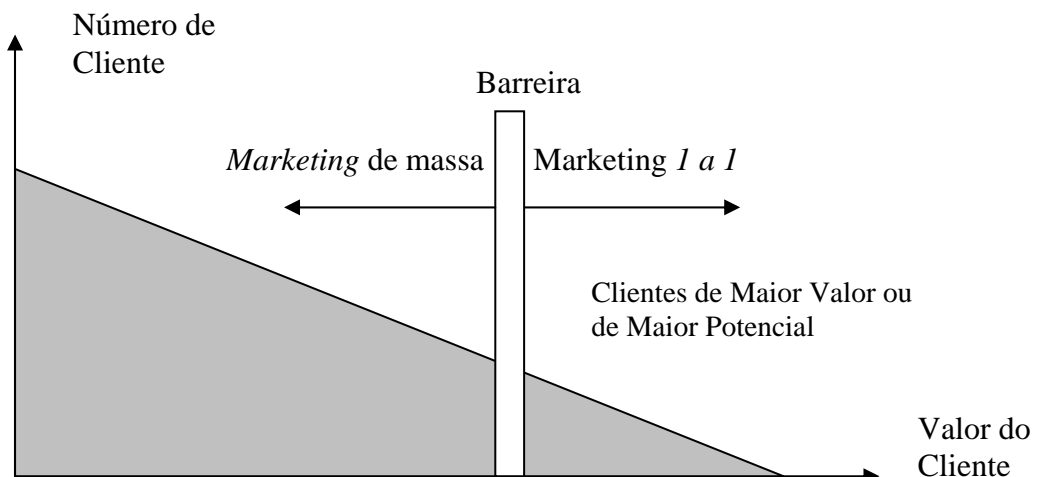


Figura 13 – Marketing 1 a 1 x Marketing tradicional

[Fonte: Peppers e Rogers Group, 2000]

Bretzke (2000, p. 139) resume, afirmando que “a implantação do *CRM* está assentada em dois pilares: um processo de trabalho orientado ao cliente que permeia e é compartilhado por

toda a empresa e o uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, *marketing* e serviços.”

A tecnologia de *CRM* surge da necessidade gerada pelo deslocamento do foco atual dos negócios, que passa a fundamentar-se no relacionamento e serviço ao cliente. A principal premissa do *CRM* é que os clientes tomarão suas decisões de compra baseados nas relações que têm com seus fornecedores. *CRM* cria o ambiente propício para que a empresa se relacione com seus clientes de forma individualizada, entregando valor, oferecendo produtos e serviços customizados, através do uso intensivo da informação do cliente. COLOCAR PARÁGRAFO DE FECHAMENTO

2.12.1 Componentes

Para Gemini (1999), *CRM* pode ser definido através de 4 elementos: conhecer, estabelecer o alvo, vender e servir:, os quais são detalhados a seguir.

- **Conhecer:** significa entender o mercado e seus clientes. Criar inteligência detalhada sobre clientes é crítico para identificar quais são os clientes mais rentáveis e quais são aqueles em que não é vantajoso investir. Conhecimento do cliente é obtido a partir de sistemas de informação tais como *Customer Value Management*, ou *Data Warehousing* e *Data Mining*.
- **Estabelecer o alvo:** é preciso definir quais segmentos de clientes devem ser estabelecidos como alvos e quais produtos e serviços vender e através de que canais.
- **Vender:** o processo de vendas pode ser otimizado através do uso de sistemas de *SFA* que dirige cada estágio do ciclo de vendas, por exemplo, fazendo prognóstico de vendas, selecionando produtos através de catálogos eletrônicos, acompanhamento de clientes, etc.

Ao mesmo tempo, pode ser utilizado em campanhas de *marketing* para aumentar a eficiência do departamento de *marketing*.

- Servir: para reter clientes. Significa servir o cliente da melhor forma possível, a fim de ganhar e reter a sua lealdade. Oferecer suportes, sistemas de *call-center* e serviços de mesa de ajuda.

Dean (2001) apresenta a tecnologia de *CRM* composta de 3 partes:

- Operacional: tecnologias voltadas às atividades de serviço ao cliente, seja através da *Web*, *call-centers* ou banco de dados referentes ao serviço em campo.
- Colaborativa: engloba todos os pontos de contato com o cliente, onde ocorre a interação entre ele e a empresa. Os diversos canais de contato devem permitir não só essa interação, como também o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização.
- Analítica: representa a fonte de toda a inteligência do processo. Através de sistemas como *data warehouse* e *data mining*, o *CRM* analisa os dados gerados durante as transações com os clientes, a fim de encontrar informações úteis para o negócio. As ferramentas de análise (*data mining*, relatórios analíticos, etc.) devem ter como única fonte de dados o *data warehouse*, base de dados históricos integrados que tem por objetivo fornecer uma visão única dos dados da empresa. A função do *CRM* analítico é determinar quais são os clientes que devem ser tratados de forma personalizada, 1 a 1 e quais são os clientes que devem ser deslocados para níveis de prioridade inferior. São poucas as empresas que hoje estão investindo na infra-estrutura necessária à implementação de sistemas de *CRM* analítico.

De acordo com Peppers e Rogers Group (2000, p. 47),

“A maioria das assim chamadas aplicações de *CRM* trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente. O *call-center*, por exemplo, quando é usado como ferramenta de SAC registra todas as ligações e ocorrências de um determinado cliente, facilitando teoricamente, as próximas interações do cliente com a empresa. Outros sistemas, como o *SFA* facilitam a vida dos vendedores e dos gerentes, permitindo o registro dos clientes, das oportunidades de negócio e o acompanhamento dos indicadores das vendas. Quase a totalidade dos projetos de *CRM* envolve somente a automação dos aspectos operacionais da empresa, importantes, sem dúvida, mas *CRM* não é só isso”.

A figura 24 a seguir, propõe 3 tipos de estratégias de *CRM*.

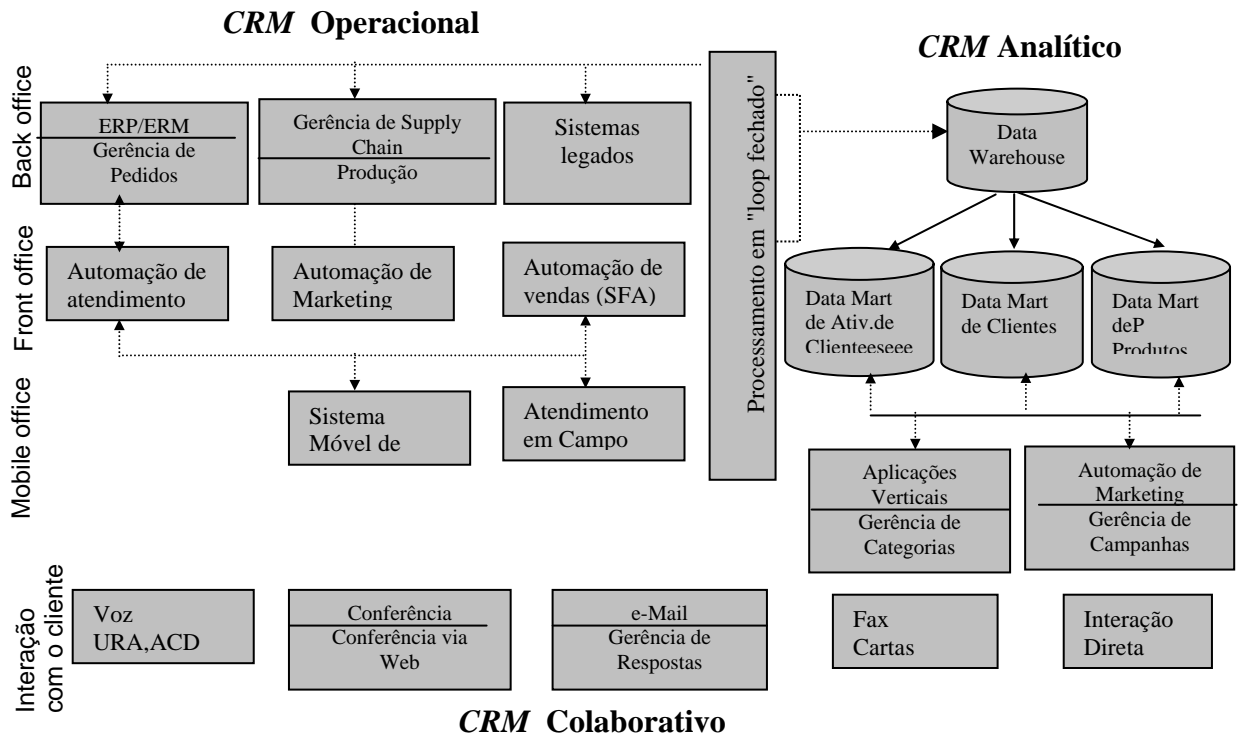


Figura 24 – CRM Operacional, Colaborativo e Analítico
 [Fonte: *Application Delivery Strategies*, META Group]

Cockburn (2000) propõe uma visão simplificada onde apresenta como ingredientes básicos para uma estratégia competitiva de CRM: a informação, um sistema de *data warehouse* para gerenciar a informação, ferramentas de análises para produzir *insights* e campanhas de *marketing* e uma capacidade de modelagem para avaliar a efetividade das estratégias alternativas de CRM.

2.12.2 Justificativa e Benefícios

De acordo com Bretzke (2000, p. 31), a informação nunca teve um valor tão grande, seja para a tomada de decisões estratégicas, seja para as atividades operacionais. E, “esse valor

fica mais evidente quando se considera o aumento da lucratividade por cliente que é obtido com uma estratégia de relacionamento, além da redução nos custos operacionais, pela otimização do processo de administração do pedido.”

Kopf (2000, p. 2) salienta a importância do gerenciamento da relação com o cliente com base na evolução do cenário de negócios. “ Enquanto *marketing* pode ter sido o gerador de rentabilidade entre 1980 e 1990, as empresas estão agora adotando o axioma da indústria de serviços ao cliente que custa 10 vezes ou mais iniciar um novo relacionamento com um cliente a manter um já existente”.

Peppers e Rogers Group (2000) explicam porque *CRM* é imperativo nos dias de hoje, como apresentado na figura 35, que existe uma evidente tendência de migração do foco em produtos para o foco em clientes. Um número cada vez maior de empresas estão se organizando em função dos seus clientes. Essa organização permite a diferenciação dos clientes primeiramente pelas necessidades dos vários tipos de clientes e depois por suas necessidades individuais. O acompanhamento da lucratividade dos clientes é fundamental para o estabelecimento de estratégias de diferenciação. Também nesse caso, verifica-se uma tendência (figura 46) de que cada vez mais os executivos estão acompanhando a lucratividade de seus clientes e disponibilizando desta informação para a tomada de decisões. Se a organização por tipo de clientes os diferencia por suas necessidades, o acompanhamento e a medição da lucratividade são o que permite diferenciá-los por valor.

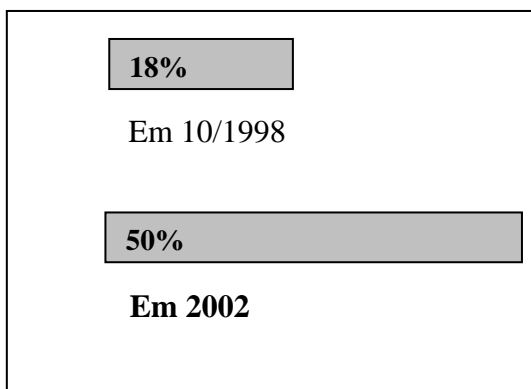


Figura 35–Empresas organizadas por tipo de cliente

[Fonte: Peppers e Rogers Group, 2000]

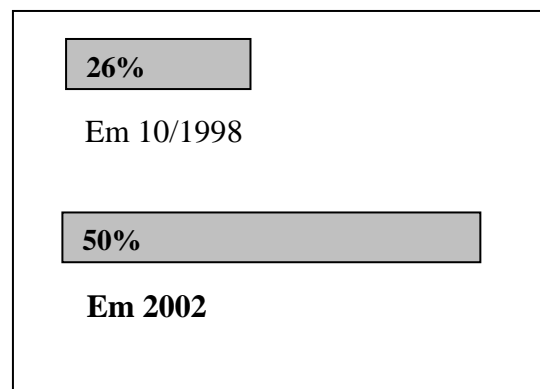


Figura 46 – Empresas que acompanham a lucratividade dos clientes

[Fonte: Peppers e Rogers Group, 2000]

Para Bretzke (2000), a estratégia de *CRM* permite fundamentalmente enriquecer o relacionamento com os clientes, coletar informações sobre qualquer contato que ocorra por qualquer meio, em tempo real e, através da disseminação dessas informações, permite que o cliente seja conhecido e cuidado por todos na organização. Segundo a autora, são muitos os benefícios potenciais do *CRM*, entre eles: permite aumentar o conhecimento sobre o cliente; registrar, manter e tratar de um grande volume de informações sobre o cliente e fazer a recuperação em tempo real a fim de estabelecer um relacionamento diferenciado; aumentar a retenção e fidelidade do cliente; racionalizar e melhorar o fluxo do pedido, atendimento pós-venda e as vendas por meios alternativos como a *internet* e diminuir os custos de venda, do atendimento pós-venda e do próprio pedido.

A força do *CRM* para Wheatley (2001) reside em duas regras vigentes no mundo dos negócios: a primeira é que 20% dos clientes geram 80% do lucro das empresas, não necessariamente porque pagam mais caro pelos produtos, mas porque são clientes fiéis com os quais o negócio é feito de forma direta e simples: complexidade adiciona custos e reduz rentabilidade. A segunda é que custa cerca de 5 vezes mais atrair novos clientes a reter um cliente atual: por isso a atenção voltada aos programas de fidelidade. Uma vez que um cliente mudou para a concorrência, é caro substituí-lo.

Fundamentados na premissa de que tipicamente 20% (ou menos) dos clientes de qualquer empresa (clientes de ouro) provêm 80% (ou mais) dos lucros e cerca de 20% dos clientes de muitas empresas não são lucrativos, e que podem realmente gerar prejuízo, Hughes et al. (2000) afirmam que é fundamental conhecer isto e identificar quais são os clientes valiosos e os menos rentáveis, através de um sistema de *CRM*. Este que permitirá: trabalhar para reter os clientes valiosos, tentar adquirir mais clientes que assemelham-se aos clientes de ouro, conseguir que outros clientes movam-se para a categoria ouro e reconfigurar produtos e serviços oferecidos aos clientes pouco rentáveis de forma a movê-los em direção a uma maior rentabilidade ou excluí-los da base de clientes.

Dver (2001) aponta 4 aspectos chaves para um *CRM*: os quais são citados a seguir.

- Aquisição de clientes: a definição do perfil de cliente provê modelos que ajudam a prospecção de novos clientes.
- Intimidade com o cliente: o desenvolvimento da intimidade com o cliente possibilita que empresas construam relações 1 a 1 de valor com novos e clientes existentes. Quando alguma variável se modifica (isto é, nascimento de filho, novo lar), surgem oportunidades para venda de novos produtos e serviços.
- Satisfação do cliente: um maior conhecimento sobre o cliente aumenta a qualidade de cada interação com o cliente. Com informação precisa, a empresa está mais capacitada a atender às necessidades de seus clientes.
- Retenção do cliente: aumentar a retenção significa criar oportunidades de vendas de outros produtos para os mesmos clientes.

Tremblay (2001) Muitos autores estabelecem que o resultado de programas de *CRM* bem sucedidos é o aumento de rentabilidade das empresas e. Tremblay (2001) afirma que estar habilitado a ofertar produtos customizados às necessidades dos clientes, através de sistemas de *CRM*, promoverá a retenção de clientes, vendas repetidas, referência e fidelidade. Para Taylor e Barracliffe (2001), embora *CRM* tenha origem em empresas que visavam o aumento da satisfação dos clientes, este tem evoluído de maneira a tornar-se uma estratégia de toda a empresa para atingir o crescimento da receita, um diferencial competitivo e um facilitador importante para incrementar a aquisição e retenção de cliente. Taylor e Barracliffe (2001) Os autores concluem com a afirmativa de que *CRM* realmente abrange todos os processos do negócio que impactam a experiência do cliente e que deverá traduzir-se em mudança efetiva do negócio, em termos de *insight*, processos e comportamento que resultem num retorno mensurável sobre o investimento; mais vendas, maior retenção do cliente, maior satisfação e fidelização do cliente.

Segundo Harper (2001), uma das forças do *CRM* é que este permite a identificação dos clientes mais rentáveis e aponta caminhos para a retenção destes. O acesso às informações de clientes como histórico de compras, preferências e reclamações propicia que a empresa antecipe as necessidades dos clientes.

COLOCAR PARÁGRAFO DE FECHAMENTO

Estratégias de *CRM* bem conduzidas têm conseqüências benéficas para a empresa. Mediante o aumento do conhecimento do cliente, a empresa pode identificar individualmente seus clientes, prospectar necessidades, prever comportamentos, cujo resultado pode levar ao conceito de customização em massa, onde a empresa consegue oferecer aos seus clientes opções de produtos e serviços sob medida, e onde a expectativa e os desejos são tratados individualmente. Adotar uma estratégia de *CRM* pode, em última análise, representar a manutenção da competitividade da empresa, pois os clientes têm aumentado suas expectativas em relação a produtos e serviços e a satisfação destas depende de um profundo conhecimento e capacidade da empresa em identificar e atender estas demandas.

2.12.3 Dificuldades e Fatores Críticos de Sucesso

Holden (2001) alerta para o fato de que com muita freqüência sistemas de *CRM* proporcionam apenas uma pequena vantagem competitiva, porque as soluções são baseadas em modelos teóricos de negócios e ignoram considerações sobre o comportamento das pessoas responsáveis pela linha de frente das empresas.

Para o autor, sistemas de *CRM* não apenas ignoram o estilo de vendas dos vendedores da empresa, mas impõem estilos artificiais, desarmando-os de sua mais importante fonte de vantagem competitiva. Alguns passos básicos são propostos para prevenir possíveis falhas relacionadas a esta questão: é preciso examinar as práticas de vendas existentes e determinar quais são as que funcionam e quais são as que precisam ser alteradas, pois automatizar práticas legadas ruins irá arruinar a funcionalidade da tecnologia. As telas do programa de *CRM* e capacitações devem ser configuradas de forma a proporcionar às pessoas de vendas um certo grau de flexibilidade e liberdade. O sucesso não está em como as pessoas utilizam o *CRM*, mas nos resultados que são gerados por elas. E, é importante, também, definir as métricas a partir de dados relevantes, como taxa de vendas e lucratividade. Medições de dados irrelevantes, como quem utiliza as funcionalidade do *CRM*, por quanto tempo e com que freqüência devem ser evitadas (HOLDEN, 2001).

Oito fatores críticos que podem levar ao sucesso ou ao fracasso de um sistema de *CRM* são apresentados por Loyle e Brendler (2001):), conforme apresentado abaixo.

- Criar uma visão e comunicá-la entusiasticamente.

- Entender a cultura em termos de prontidão e habilidade para mudar.
- Mudar os processos do negócio antes de implementar a nova tecnologia.
- Comunicar as intenções da liderança e tratar das expectativas.
- Prover suporte.
- Selecionar uma equipe bem balanceada para desenvolver o projeto.
- Treinar todos os envolvidos.
- Buscar comprometimento com a mudança e com o projeto como um todo.

Para Davison e Uhlmann (1999), os fatores críticos de sucesso para o desenho de um sistema de informação de clientes incluem identificações de clientes rápidas, confiáveis e seguras, amplo acesso à informação como a história dos produtos e serviços utilizados e fácil manutenção, preferencialmente realizada enquanto o serviço é provido. Em última análise, o sucesso de um sistema de *CRM* é completamente dependente de um bom sistema de informação.

Peppers e Rogers Group (2000, p. 43) afirmam que “um dos principais problemas de *CRM* é a falta de compromisso da alta direção da empresa. *CRM* tem a ver com uma nova forma de ver e tratar o cliente e portanto tem mais a ver com mudança de cultura do que com a implementação de um novo sistema”. A alta administração deve estar comprometida desde as fases iniciais a fim de assegurar o total engajamento de todos os níveis da empresa.

Iniciar um projeto de *CRM* pela seleção da tecnologia de *software* e/ou *hardware* é, na visão de Peppers e Rogers Group (2000) dos autores, a forma mais segura de garantir o fracasso. “*CRM* é uma filosofia de trabalho e a tecnologia, apesar de fundamental, está longe de ser tudo. Ela é secundária aos objetivos de negócio”. Uma parte importante da iniciativa de *CRM* é a automação da área de vendas (*SFA*). Portanto, a área de vendas, como um dos pontos de contato com os clientes mais importantes, deve ser envolvida no projeto. E é exatamente nesta área onde reside o maior número de problemas na implantação de

programas de *CRM*. Tradicionalmente, os clientes são do vendedor e não da empresa. A principal mudança que se processa, nesse novo contexto, é que o cliente passa a ser da empresa. A única forma de evitar conflitos com a área de vendas, que pode interpretar a mudança como perda de controle ou de relevância, é envolver precoce e totalmente a área de vendas, clareando objetivos e benefícios do programa. Ainda com relação à automação da força de vendas, há casos de empresas que investiram dezenas de milhões de dólares em sistema que os vendedores simplesmente se recusam a utilizar porque a gerência usa as informações do sistema contra eles. Não houve, portanto, o investimento necessário na mudança da cultura organizacional.

Um dos maiores obstáculos ao *CRM*, segundo Yager e Connolly (2001, p.3) são as pessoas: “todos desejam extrair dados de um sistema de *CRM*, mas muitos resistem à entrada de dados. Representantes de venda comissionados guardam, possessivamente, os dados sobre seus clientes e representantes de serviço ao cliente relutam em entrar com dados sobre suas interações com os clientes com medo de ser julgados por seus supervisores”. (p.3).

O principal desafio que se impõe na implementação de um sistema de *CRM* é que este envolve pessoas de culturas e propósitos diferentes, que idealmente devem ter objetivos comuns. Portanto é evidente a importância das etapas de planejamento, alocação de recursos e pessoal (Peppers e Rogers Group PEPPERS E ROGERS GROUP, 2000).

Os autores ainda enfatizam a importância da fase piloto, onde são validadas a interface com o usuário, a funcionalidade geral do sistema e as métricas definidas para o sistema. A partir do *feedback* dos usuários, o sistema deve ser ajustado e somente deve ser colocado em produção quando a funcionalidade e as métricas atenderem as necessidades e expectativas da área e dos usuários.

Os dois últimos pontos chave para o sucesso da implementação de um sistema de *CRM* são o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa e as atividades de treinamento e suporte. O treinamento adequado da equipe é tão ou mais importante que a fase de implementação do sistema. O suporte ao usuário, através de mesa de ajuda e de outros meios, garante a continuidade do projeto e, além disso, representa um excelente canal para *feedback* e melhora contínua dos sistemas. ((PEPPERS E ROGERS GROUP, 2000Peppers e Rogers Group, 2000).

Berg (2001) apresenta 4 estratégias para minimizar os maiores riscos potenciais de falha de um projeto de *CRM*:

- Projetar projetar um modelo capaz de alavancar o processo de venda., como por exemplo Exemplos incluem fazer com que a situação das ordens de compras estejam disponíveis via *Web*, provendo, em tempo real, informação ao cliente quando ela é mais necessária e utilizando *call-centers* para manter os clientes informados sobre os novos produtos.;
- Estabelecer estabelecer métricas realistas para o projeto e medidas que permitam quantificar o retorno sobre o investimento.;
- Construir construir processos de negócios para a automação centrada no cliente. Muitas empresas criam requisitos funcionais para a implementação de um sistema *CRM* sem considerar o seu impacto em fluxos internos. “Comece com uma visão focada no cliente: como meus clientes interagem comigo para comprar e solicitar serviços?”;
- Assegurar assegurar que os usuários estão devidamente treinados e preparados para usar o sistema. Uma empresa deveria destinar cerca de 5% do total investido no projeto de *CRM* em treinamento.

Uma pesquisa, aplicada por Robinson (2001) em empresas do Reino Unido, envolvendo diversos tipos de negócios examinou o gerenciamento da relação com o cliente. O objetivo foi conhecer o quanto empresas e seus clientes estão falando a mesma língua. Os resultados mostraram que mais de 70% dos consumidores consideram que as empresas não estão atendendo as suas expectativas quanto ao serviço prestado. Quase 30% identificaram como um dos maiores problemas o “complicado sistema automatizado de telefonia”. Um outro dado interessante é que uma média de 45% dos consumidores identificaram que o maior problema da equipe de atendimento é não conhecer sobre os produtos e serviços que estão ofertando. (ROBINSON, 2001).

O autor ainda Robison (2001) aponta que as principais barreiras capazes de impedir que empresas alcancem um efetivo gerenciamento da relação com o cliente são a falta de integração entre sistemas, a cultura da companhia e a falta de investimento.

Para Peppers e Rogers Group (2000, p. 53), a integração de dados é um grande desafio.

“As empresas convencionais têm um passado e muitas heranças. E com ele têm de conviver. Embora *CRM* não seja conceito tecnológico, ele se apoia de forma muito intensa em sistemas de informação, pois a informação é fundamental em uma empresa que se proponha a fazer *CRM*. Do ponto de vista de implementação, o grande desafio tecnológico é a integração de dados entre sistemas de *CRM* e os sistemas de *ERP*, ou sistemas legados. Sem a integração dos dados é impossível ter uma visão única do cliente. Uma visão que nos permita lembrar de todas as interações e transações com o cliente”.

Gemini (1999, p.2) também reforça a importância da integração do *CRM* ao longo de toda a cadeia de experiência do cliente: “a cadeia de experiência do cliente é o processo que o cliente atravessa quando está procurando, comprando, utilizando e eventualmente substituindo um produto. Isto reclinase sobre o coração *CRM* e determina a satisfação e fidelidade do cliente”. Criar expectativas através de publicidade enquanto não existe capacidade para entregar o serviço ou produto pode ser excelente por um lado da cadeia e apresentar um resultado medíocre de outro lado. A idéia central, apresentada pelo autor, é gerenciar a interface com o cliente através de toda a cadeia, como um processo coordenado. “*CRM* não é a tarefa exclusiva do departamento de serviço ao cliente”.

As dificuldades apontadas por Peppers e Rogers Group (2000), que já impediram muitas empresas de ter sucesso na implementação de um sistema de *CRM*, são: a dificuldade para mudar a cultura atual da empresa, a incapacidade de mudar os processos de negócio existentes e a dificuldade de adaptar e atualizar os sistemas legados.

Hildebrand (1999) chama a atenção para o fato que as empresas que desejam estabelecer o diálogo com seus clientes, não devem se esquecer que *CRM* trata-se de uma rua de duas mãos, isto é, os clientes também devem se beneficiar da relação. A empresa Dell, por exemplo, coloca continuamente a história de compra de cada cliente e dados de produto associados nas personalizadas páginas da *Web*; os clientes também podem fazer um *download* dos relatórios históricos de compras e importá-los para dentro de seus sistemas *ERP*.

Algumas das principais armadilhas de um sistema de *CRM* são apresentadas por Schreyer (2001):

- Focar focar somente no aspecto operacional do programa. , Ccomo qualquer processo automatizado, a aplicação de tecnologia pode fazer com que as processos andem mais rápido, mas o benefício pode transformar-se numa farsa, se o processo por si próprio é falho. “ Para evitar automatizar a própria incompetência, um bom sistema de *CRM* deve estar capacitado a monitorar, medir e melhorar os processos do negócio em uma base contínua”.”;
- Não não assegurar que o sistema esteja acessível a todos que precisam dele. Se a meta do negócio é delegar a todo o empregado que possa contribuir na relação com o cliente, então esta delegação deve ser permeável, alcançando todos os indivíduos onde quer que estes trabalhem.

O autor conclui afirmando que um programa de *CRM* bem sucedido deve ser integrado, penetrante e deve permitir que toda a empresa esteja alinhada ao redor da meta comum de exceder as expectativas do cliente. Ele precisa ser assimilado e suportado por toda a empresa, o que demanda atenção particular da gerência superior. “Um sistema de *CRM* penetrante irá capacitá-lo a entender verdadeiramente quais são os clientes cujos esforços devem estar focados e como otimizar continuamente a empresa a satisfazer suas necessidades” (p.3).

2.12.4 Métricas

Para Peppers e Rogers Group (2000, p. 19), a empresa que deseja manter seu foco orientado a clientes deve medir seu sucesso não simplesmente pela venda de produtos ou serviços, e sim pela retenção e desenvolvimento dos melhores clientes.

“Claro que não se está dizendo que a empresa focada em clientes não deva medir a participação no mercado e muito menos que não deva ter iniciativas de comunicação através dos meios de massa. O que está dizendo é que isso não basta. É preciso também trabalhar em iniciativas de desenvolvimento e retenção de clientes, dos melhores, e isso deve ser medido e acompanhado pela gerência da empresa”.

Dyer (2001, p. 2) destaca a importância da contínua atualização dos dados para que os resultados não percam a exatidão.

“Sistemas de *CRM* que ajudam a analisar índices do negócio como lucratividade e penetração da base de clientes, tipicamente baseiam-se em dados estáticos que são atualizados somente em intervalos de tempo determinados: diariamente, semanalmente, mensalmente, etc. Se qualquer parte do dado se modifica, as análises e resultados perdem sua exatidão e a informação torna-se ultrapassada e inútil. Por exemplo, endereços e eventos, como casamentos ou nascimentos, freqüentemente mudam os perfis individuais e pode impactar significativamente o direcionamento das campanhas de *marketing*”.

Maselli et al. (, 2001) alertam para a dificuldade de medir o retorno financeiro de um projeto de *CRM* e que alguns projetos podem ser inviabilizados por isso.

Berry (2001) categoriza medidas de desempenho de um sistema de *CRM* em 3 grupos funcionais:, conforme relacionado abaixo.

- Serviço ao cliente: medidas podem incluir redução no tempo de chamadas de clientes via *call-centers* pela automação dos itens de auto-atendimento dentro do *CRM*, os quais deveriam resultar em diminuição de trabalho e custos de treinamento. Uma outra forma de avaliar pode ser: desde a implementação do *CRM*, determinar quantos novos clientes estão utilizando sistema on-line para resolver questões, em comparação com quantos não estão fazendo uso.
- Automação da força de vendas: deve-se procurar por ganhos de lucratividade. “Idealmente, a pessoa de vendas é aquela que está vendendo na maior parte do dia de trabalho. O simples ato de automatizar contatos e comandos, deveria livrar ainda mais o tempo do vendedor”(p.1).
- Automação do *marketing*: funções de automação de *marketing*, em alguns casos, podem ajudar a empresa a atingir uma população maior de clientes. “No mínimo, a automação do *marketing* deixa a empresa em contato com clientes, que ela poderia, de outro modo, estar ignorando”(p.2). Provavelmente, os clientes de menor valor para a empresa não estariam comprando com mais freqüência pelo simples fato de estarem recebendo *e-mails* regulares da empresa, mas poderiam ficar menos inclinados a abandonar a relação com ela. Através de ferramentas de análise de clientes, populações de clientes-alvo podem ser rapidamente identificadas, o que permite ganhar tempo nas campanhas de *marketing*.

Estratégias tão abrangentes como a implantação de *CRM* podem, segundo Galimi (2001, p.2), ser difíceis de justificar através de benefícios mensuráveis e tangíveis. “Tão importante quanto definir as estratégias do *CRM* é identificar o critério pelo qual o sucesso do *CRM* será medido (como por exemplo, satisfação do cliente, aumento de receita, retorno sobre o investimento).”

2.2.3 Satisfação de Clientes

2.2.3.1 Satisfação e suas Componentes da Satisfação de Clientes

De acordo com Neal (1999, p. 2),

“Satisfação de cliente é a atitude resultante do que os clientes pensam que deveria acontecer (expectativas), interagindo com o que os clientes pensam que aconteceu (percepção de desempenho). Satisfação de cliente é uma atitude e é tipicamente medida usando algum tipo de escala de atitude”.

Johnson & Fornell (apud, citados por STRANDVIK et al, 2000, p.2) Strandvik et. al (2000, p. 2), definem satisfação “como uma avaliação global do cliente de sua experiência de compra e consumo”. Para Tse e Wilton, citados por (apud OLIVER, 1999) Oliver (1999), p.3), satisfação é definida como “avaliação da discrepância percebida entre expectativas anteriores e a atual performance do produto”

Fink e Bond III (2001) propõem que três diferentes conjuntos de fatores críticos para a qualidade geram satisfação e insatisfação de clientes: básico, articulado e excitante. Cada categoria relaciona-se com a satisfação de uma forma diferente. Fatores articulados são elementos da qualidade que geralmente vêm à mente. A relação entre eles e a satisfação do cliente é essencialmente linear: melhor qualidade resulta em maior satisfação. Os fatores básicos e excitantes são diferentes do articulado por dois motivos. Primeiro, eles são de mais difícil identificação porque relacionam-se às expectativas não verbalizadas. Em segundo lugar, suas relações com a satisfação do cliente são mais exponenciais do que lineares. Embora melhorias nos elementos básicos não alterem a satisfação em níveis significativos, sua ausência leva à forte insatisfação. Fatores de excitação são os mais difíceis de identificar.

Eles essencialmente têm de ser descobertos conjuntamente com o cliente. Ninguém percebe se eles estão ausentes, mas quando incluídos no produto ou serviço, eles geram altos níveis de satisfação. Resumidamente, os fatores básicos são aqueles requeridos para a satisfação do cliente. Sua ausência é exponencialmente relacionada à insatisfação. Os fatores articulados, conhecidos do cliente, têm seu aumento relacionado linearmente a um aumento da satisfação. E os fatores de excitação são geralmente não compreendidos ou antecipados pelos clientes. A ausência destes últimos não leva à insatisfação, mas a sua presença conduz a uma excitação surpreendente e a um aumento da satisfação do cliente.

Levar em consideração estes três tipos de fatores críticos para a qualidade pode tornar uma pesquisa de satisfação muito mais efetiva, porque diferentes fontes de informação podem gerar informações com respeito aos diferentes fatores. Muitas empresas têm informação valiosa sobre a satisfação dos seus clientes sob a forma de reclamações de clientes, *insights* do pessoal de vendas e serviço e programas de visitas a cliente. O desafio está em coletar e documentar estas informações a partir destas diferentes fontes, de forma a permitir a identificação dos fatores críticos para a qualidade. Pesquisas de satisfação são mais apropriadas para fatores articulados, relacionados a itens que os clientes compreendem e podem avaliar facilmente. Entretanto, se fatores de excitação forem avaliados com os clientes líderes e puderem ser descritos de forma concreta e inteligível, instrumentos de pesquisa podem prover alguns *insights* como o seu valor para os demais clientes.

Conforme Neal (1999), por mais de uma década, os negócios têm sido focados na satisfação dos clientes como um caminho para tornar-se orientado a cliente e melhorar a fidelidade e então a lucratividade da empresa. O pensamento era que, quanto mais satisfeito o cliente, mais fiel ele será. Para o autor esta hipótese não está bem correta. Medida de satisfação de cliente é um método para monitorar desempenho de produtos e processos e prover um *feedback* quantitativo para a melhoria dos processos. “Entretanto, satisfação de cliente tem pouco a ver com fidelidade de cliente”. Gale, citado por Neal (1999, p. 2), comenta que é preciso transitar de satisfação do cliente para valor e fidelidade do cliente, a fim de aumentar a retenção do cliente. No entanto, Neal (1999) comenta que, apesar de haver muito embasamento teórico sobre o tema, poucos trabalhos abordam métodos e medições.

De maneira discordante, Kamakura e Mittal (2001) estabelecem que é errônea a conclusão que não existe relação entre satisfação e comportamento de recompra, e que muitos gerentes,, baseados nesta visão equivocada, não direcionam recursos para gerenciamento da satisfação

do cliente. Para os autores, teoricamente, medidas de satisfação deveriam estar associadas a comportamento de recompra, ainda que esta associação possa ser de difícil observação numa pesquisa de satisfação em que o índice de satisfação varia devido a diferenças nas características dos clientes.

Clientes com diferentes características podem introduzir variabilidade na relação satisfação-retenção de clientes de três maneiras distintas:

- ✓ Limite limite da satisfação: , onde consumidores podem apresentar diferentes níveis de tolerância em relação à recompra que pode não ser totalmente captado pelo índice de satisfação. Por causa destas diferenças, clientes com o mesmo nível de satisfação, mas com diferentes características, podem apresentar diferentes níveis de comportamento de recompra.;
- ✓ Tendência tendência das respostas: , em que índices obtidos através de pesquisa de satisfação podem refletir de forma inexata o real nível de satisfação se a natureza da resposta diferir para pessoas com diferentes características;
- ✓ Não não linearidade: , já que a relação entre satisfação e recompra pode ser não linear e esta não linearidade pode variar com as características do consumidor.

Apesar da importância estratégica do tema, existe uma carência de estudos empíricos relacionando satisfação com comportamento de recompra. Os autores desenvolveram um método para investigar o impacto das características do consumidor no limite da satisfação, na tendência das respostas e na não linearidade da relação satisfação-retenção. A conclusão é que clientes com diferentes características têm sistematicamente diferentes tolerâncias e tendências de respostas. Da mesma maneira, a extensão na qual o índice de satisfação é traduzido em comportamento de recompra varia sistematicamente e esta relação é altamente não linear.

Oliver (1999) estabelece que a satisfação é um passo necessário na formação da fidelidade, mas torna-se menos significativa na medida que a fidelidade começa a ser determinada

através de outros mecanismos. “Fidelidade básica” emerge como uma combinação de superioridade de produto percebida, firmeza pessoal, vínculo social e seus efeitos sinérgicos. Uma inquietante conclusão, apresentada pelo autor, é que fidelidade não pode ser perseguida como uma meta racional por muitas empresas por causa da natureza do produto ou desinteresse do consumidor. “Para algumas companhias, satisfação é a única meta viável pela qual elas devem empreender esforços” (p.1).

A literatura citada neste trabalho estabelece vinculação entre satisfação e fidelização de cliente. Acredito que a satisfação sustentada no tempo conduza à fidelização do cliente, mas parece ainda bastante nebuloso o mecanismo através do qual este processo é desencadeado, uma vez que são muitas as variáveis envolvidas em um relacionamento empresa-cliente, como, por exemplo, as diferentes estruturas da indústria, as diversificadas características do mercado e os diferentes tipos de produtos e serviços. Além disso, nos dias de hoje, a maioria das empresas ainda mantêm o foco na medição da satisfação do cliente, e não na sua fidelização, pela simplicidade e maior domínio da primeira em relação à segunda. A literatura é abundante com respeito à pesquisa de satisfação de cliente, mas, na busca realizada, poucas referências foram encontradas sobre a medição da fidelização de cliente.

COLOCAR PARÁGRAFO DE FECHAMENTO

2.23.2 Pesquisa de Satisfação de Clientes

Garver (2001) afirma que, reconhecidos como componentes chave de várias estratégias de negócio, empresas de categoria internacional estão medindo e gerenciando a satisfação e o valor do cliente. Nestas estratégias, a satisfação e o valor do cliente são geralmente apresentados como uma medida chave de desempenho, um indicador de desempenho financeiro, uma medida de diagnóstico importante para a melhoria contínua e uma ferramenta para gerenciar vantagem competitiva.

Conforme Kirsch e Wood (2002), através da aplicação sistemática de pesquisa de satisfação, empresas podem determinar se o nível de satisfação de seus clientes está melhorando ou deteriorando-se. Por uma série de razões, estudos de satisfação do cliente são normalmente conduzidos por empresas independentes, embora estudos feitos pela própria

empresa também trazem alguns benefícios. Uma desvantagem do estudo próprio são as respostas tendenciosas que inevitavelmente aparecem nos resultados. Para evitar isto, pesquisadores independentes tipicamente não revelam aos entrevistados o nome da empresa pesquisada; eles fazem perguntas a respeito de uma série de empresas e o respondente não é informado sobre qual destas é a empresa que está sendo pesquisada.

Pesquisas de satisfação do cliente são valiosas porque provêm à empresa com informação vital sobre o que o mercado necessita e como a empresa pode satisfazer estas necessidades. Esta informação é crítica para a tomada de decisões estratégicas de *marketing*. Pesquisas de satisfação podem ser realizadas internamente ou por empresas independentes; ambas alternativas oferecem vantagens.

Brewer (2000) apresenta os métodos de pesquisa quantitativa que podem ser usados para medir fidelidade: são discutidos a seguir.

- Pesquisa por telefone: método simples de atingir clientes e testar suas atitudes com relação ao negócio. Apresenta a vantagem da velocidade, porém tem a desvantagem de que alguns clientes não gostam de ser abordados por este meio. A maior limitação, no Brasil, é a existência de somente cerca de 12 a 15 terminais para 100 habitantes, em média.
- Questionário postal: similar ao anterior, porém menos intrusivo. Tais questionários apresentam baixo custo, entretanto, a coleta da informação é geralmente lenta e o fato de os respondentes serem, naturalmente, auto-selecionáveis pode induzir a resultados tendenciosos.
- Entrevista pessoal: é o método mais custoso, mas tem a vantagem de possibilitar que opiniões pessoais possam ser exploradas com maior profundidade.

Ainda segundo o autor, existem outros pontos que devem ser considerados quando se deseja realizar uma medição da fidelidade de clientes, através dos métodos citados acima. A seleção da amostra é crucial: as características dos respondentes devem representar o perfil dos clientes e do mercado alvo, para assegurar que as conclusões sejam estatisticamente significativas e um guia válido da situação real ou de intenção futura. Outro aspecto importante é que os questionários devem ser bem elaborados de forma a proporcionar respostas com significado. Perguntas típicas para este tipo de pesquisa são: “Você

recomendaria esta empresa a um amigo?” ou “ Você repetiria a compra se surgisse nova oportunidade ou necessidade?”. Também é fundamental definir a quantidade de dados a serem coletados e qual será a disposição destes. Pesquisas, muitas vezes, geram consideráveis quantidades de dados. Se estes forem utilizados em todo o seu potencial, então deveria haver um prévio consenso de como serão analisados e reportados à gerência da empresa.

Fink e Bond III (2001) apresentam um plano de pesquisa de satisfação de clientes. A coleta de dados pode ser feita por correio, telefone ou *internet*. Dependendo do tamanho da base de clientes, a pesquisa pode ser realizada com todos os clientes (censo) ou com uma amostra representativa dos clientes. Pesquisas por correio, apresentam baixo custo, porém, em geral, são lentas. As realizadas por telefone são mais caras, porém podem apresentar índices mais altos de resposta e provêm resultados mais rápidos. O uso da *internet* para a realização de pesquisa de satisfação é ainda relativamente novo. Ele oferece a vantagem do baixo custo e da resposta rápida. Entretanto, os usuários de *internet* ainda não representam a população geral. Adicionalmente, a contratação de uma empresa de consultoria para conduzir a pesquisa pode representar um ganho de objetividade comparado à pesquisa realizada internamente. Através da utilização dos potenciais fatores críticos para a qualidade identificados como importantes através de grupos focados e outras fontes, deve-se investigar qual é a importância relativa de cada item para os clientes. Isto pode ser feito solicitando ao cliente que estabeleça um *ranking* através de uma escala variando de 1 (de baixa importância) até 10 (muito importante). Se a empresa estiver inserida em um mercado com múltiplos segmentos, é importante que a amostra seja representativa de cada segmento porque os fatores críticos para a qualidade podem variar quanto à importância em função do segmento de mercado. Depois de identificados os fatores importantes, através de um instrumento de pesquisa, o *ranking* de desempenho da empresa deve ser estabelecido, através de uma pesquisa que conduza o cliente a atribuir valores de desempenho em uma escala de 1 (muito pobre) a 10 (excelente). O *ranking* de importância e o de desempenho da empresa, conjuntamente, fornecem um guia para melhoria da satisfação do cliente. A etapa seguinte compreende o plano de ação. Deve-se focar em itens que requeiram pequenos esforços relativos para gerar substancial satisfação do cliente. Máxima prioridade deve ser dada aos fatores que produzem altos níveis de insatisfação. Igualmente, os fatores de excitação que propiciam grande oportunidade de encantar o cliente devem receber atenção imediata. Entretanto, a maioria das análises e

decisões estarão baseadas nos fatores articulados, a partir dos quais os dados de importância e desempenho foram coletados.

Uma classificação dos fatores críticos para a qualidade, baseada na importância e desempenho percebidos é ilustrada na figura 75 a seguir:

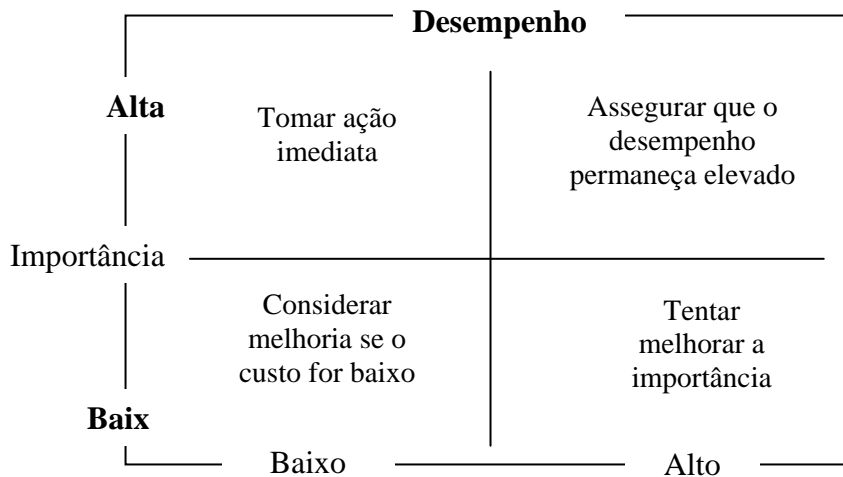


Figura 5 7 – Classificação dos fatores críticos para a qualidade, com base na importância e desempenho percebidos.

[Fonte: Fink et. al, 2001]

A combinação de alta importância e baixo desempenho é o pior resultado possível e demanda atenção imediata. Uma falha de desempenho destes fatores leva a um impacto bastante negativo na satisfação do cliente, tornando a empresa bastante vulnerável ao ataque da concorrência. A combinação de alta importância e alto desempenho é o resultado mais desejável e cuidado apenas deve ser tomado para manter esta posição. Para baixa importância e baixa performance, é recomendável trabalhar para a melhoria destes fatores quando o esforço e o custo demandados forem relativamente baixos, comparados ao ganho de desempenho. Sinergia potencial entre a melhoria destes fatores e outras áreas não deve ser ignorada. Finalmente, a combinação de baixa importância com alto desempenho representa um desafio interessante. Uma estratégia possível é a utilização de programas de comunicação de *marketing* com o objetivo de alterar o nível de importância atribuído a estes fatores.

Medir o quanto os clientes estão satisfeitos com a empresa, na visão de Robins (2001), é uma tarefa simples. Fazer isto de forma repetida, não tendenciosa e estatisticamente válida,

não é. Grupos focados, levantamento de reclamações e *feedback* de funcionários da linha de frente das empresas são ferramentas úteis para medir a satisfação dos clientes. Entretanto, são as pesquisas as únicas ferramentas que podem gerar dados numéricos específicos de uma forma repetitiva e estatisticamente válida.

As melhores pesquisas são aquelas que podem refletir de forma repetitiva e exata as necessidades dos clientes sem tomar muito o tempo destes. A chave do sucesso está em elaborar uma pesquisa bem focada desde o princípio e seguir alguns passos básicos: a primeira regra consiste em focar a pesquisa somente nos fatores importantes. A pesquisa deve incluir um *ranking* de importância. A segunda regra é focar em itens específicos. Deve-se evitar questões ambíguas e inespecíficas, como “quanto satisfeito o cliente está com o serviço da empresa?”. Se a resposta, por exemplo, for “muito satisfeito”, o que a empresa irá fazer? É importante focar cada questão da pesquisa em aspectos específicos do serviço que afetam o nível de satisfação do cliente. E por último, a terceira regra refere-se a realizar a pesquisa de forma imparcial (não tendenciosa) e repetitiva. Muitas vezes as pesquisas são elaboradas a partir de questões contendo adjetivos tendenciosos e que sugerem certas idéias que podem influenciar a resposta do cliente. Adicionalmente, podem ocorrer questões sobre temas que, embora sejam relevantes no momento, podem ser de pouca importância no futuro. É importante elaborar questões imparciais, evitando quaisquer adjetivos e explorando temas que reflitam demandas futuras.

Brown, (2000, p. 3) considera que a maioria das pesquisas de satisfação do cliente não consegue prever fidelidade do cliente e comportamento de compra futura e afirma que a chave para conseguir uma boa aproximação na reunião de dados sobre a satisfação do cliente é a criatividade, conforme exemplos de empresas que são apresentados a seguir. Dados de satisfação de clientes podem não revelar um problema crescente que apenas se manifesta quando os clientes provêm *feedback* através da compra de um concorrente. “A maioria dos clientes satisfeitos eventualmente abandona a empresa, assim é crítico buscar melhores maneiras de medir seus sentimentos que as onipresentes pesquisas”. O autor apresenta algumas alternativas de aproximações para levantar dados sobre a satisfação de clientes:

- Pesquisas por telefone: embora todas as pesquisas apresentem deficiências, as por telefone, tendem a ser melhores do que aquelas por correio, porque é possível obter uma amostra de clientes randômica e pode-se explorar melhor os detalhes.
- Grupos focados: a empresa IBM faz uso extensivo de grupos focados de cliente ou *workshops*, onde ela obtém dados detalhados sobre a percepção de seus clientes em relação a seus produtos, serviços, preço e responsividade.
- Métricas operacionais: dados sobre opiniões de clientes podem ser coletados, apenas, ocasionalmente, sob pena de criar perturbações para o cliente. FedEx, por exemplo, não confia muito nas pesquisas periódicas. Uma de suas métricas estabelecidas é o seu índice de qualidade de serviço (SQI). Durante anos, seus empregados desenvolveram uma lista de todas os eventos que poderiam prejudicar o cliente e utilizaram o próprio *feedback* do cliente para classificar estes eventos de menos a mais grave. Por exemplo, perder uma encomenda seria uma das piores coisas que a FedEx poderia fazer. O SQI é medido e revisado diariamente. FedEx descobriu que o SQI é altamente correlacionado ao comportamento de compra futura do cliente.
- Nível de relacionamento: uma outra maneira de medir a satisfação do cliente é através do nível de relacionamento com cada conta ou cliente. Ciba Specialty Chemicals utiliza uma escala de 1 a 10 para medir o nível de relacionamento com cada uma das suas contas. Usando uma analogia com o casamento, o nível 1 corresponde ao cliente com que a empresa está apenas flertando, e alguém que ela não se importaria de perder para a concorrência. O nível 10 é atribuído ao cliente que tem sido parceiro da empresa por longo tempo e tem o maior grau de fidelidade. A empresa descobriu que o nível de fidelidade é uma boa maneira de prever o comportamento de compra futura. Esta métrica tem demonstrado à empresa que o importante não é construir fortes laços de fidelidade com todos os clientes, mas apenas com os mais importantes.

Brandt e Prus (1995) afirmam que, cComo qualquer medida, o índice de satisfação do cliente pode ser influenciado por fatores adicionais, dependendo da indústria, das características do mercado, das características do cliente ou dos métodos de pesquisa. Estes fatores deveriam ser considerados quando da interpretação do significado de qualquer índice

de satisfação. Indústrias com mais do que um provedor de serviços tendem a produzir pontuações mais elevadas de satisfação do cliente do que indústrias com opções limitadas (BRANDT e PRUS, 1995).

Para os autores Brandt e Prus (1995), um segundo fator que pode contribuir indiretamente para a pontuação do índice de satisfação é o tipo de mercado avaliado. Em mercados especiais, onde os produtos são customizados, a pontuação tende a ser maior do que em mercados de *commodities*.

Também o tipo de clientes pode influenciar a pontuação do índice. Por exemplo, clientes *Business to Business* (*internet* utilizada como meio nas relações entre empresas e seus clientes) podem apresentar valores distintos de clientes convencionais. Mesmo E, finalmente, o método da coleta de dados pode influenciar nas respostas dos clientes. Diferentes métodos usados na coleta de informação, tais como, entrevistas pessoais, pesquisas por correio eletrônico e, pesquisa por telefone podem produzir resultados variáveis.

2.23.3 Importância da Satisfação/Fidelidade de clientes e seu Impacto nos Resultados Financeiros

A influência da satisfação de clientes nos resultados financeiros das empresas tem sido amplamente discutida. Anderson e Fornell (2000) justificam a necessidade da criação de um índice de satisfação do cliente, através da citação de vários autores: “Mediante o aumento da fidelidade, a satisfação dos clientes garante a receita futura (Bolton, 1998; Fornell, 1992; Rust, et al., 1994,1995), reduz o custo de futuras transações (Reichheld & Sasser, 1990), diminui a elasticidade dos preços (Anderson, 1996) e minimiza a probabilidade de clientes trocarem de fornecedor quando da falha de qualidade (Anderson & Sullivan, 1993). Propaganda boca-a-boca de clientes satisfeitos reduz o custo de atrair novos clientes e aumenta a reputação geral da empresa, enquanto que clientes insatisfeitos naturalmente têm o efeito oposto (Anderson, 1998; Fornell, 1992). Por todas essas razões, não surpreende que o trabalho empírico indique que firmas que provêm qualidade superior, usufruam de superiores rentabilidades” (Aaker & Jacobson, 1994; Anderson et al., 1994, 1997; Bolton, 1998; Capon et al., 1990) (, p.3).

Strandvik et.al (2000) afirmam que, quanto mais satisfeito e fiel é o cliente e quanto maior é o tempo de relacionamento, maior é o volume de vendas e lucro que ele gera à empresa. No entanto, esta lógica repousa sobre algumas premissas. Primeiro, a base de clientes de uma determinada empresa deve ter a oportunidade de ser fiel. Enquanto clientes temporários podem gerar propaganda boca-a-boca negativa ou positiva, eles não irão gerar vendas repetidas ou *cross-selling*. Segundo, os custos de trocar de uma empresa a outra deve ser baixo. “Quando existem barreiras significativas à mudança, os clientes podem tornar-se reféns e mesmo que estejam relativamente insatisfeitos, permanecerão fiéis” (Johnson, 1998: Jones & Sasser, 1995). Outra premissa assumida é que um alto nível de satisfação cria fidelidade, ou de outra forma, fidelidade é conquistada através de alta qualidade e satisfação, preferencialmente a ser obtida através de promoções de preço ou outros incentivos.

A figura 86, a seguir, mostra o modelo proposto por Strandvik et.al (2000) para contrastar os efeitos da satisfação e fidelidade no desempenho da empresa. Satisfação deveria ter um efeito direto na lucro e crescimento da receita, assim como um efeito indireto via fidelidade. O efeito direto captura aquelas contribuições à receita ou redução de custos que são devidas diretamente à experiência positiva de consumo. Considerando, por exemplo, que uma vez que um produto ou serviço é adquirido, os custos operacionais diminuiriam somente se o cliente estivesse satisfeito (independentemente da fidelidade). Clientes satisfeitos são menos suscetíveis à demanda por reparos de produtos ou substituições ou ainda a solicitar serviço de garantia. O efeito indireto da satisfação via fidelidade captura crescimento da receita e lucratividade devido, por exemplo, a compras repetidas, *cross-selling* e preços *premium*.

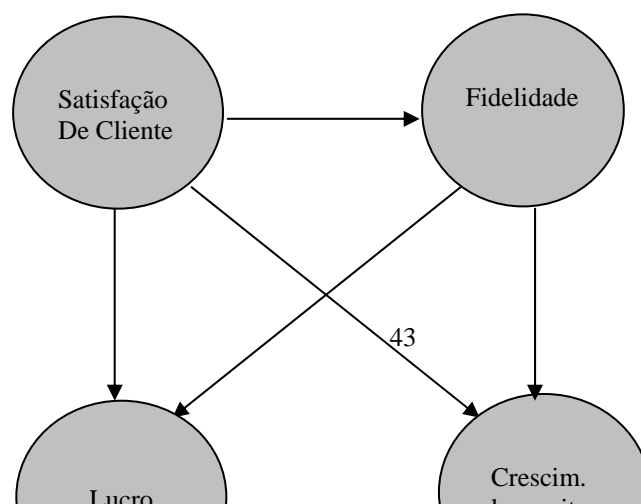


Figura 86 – Modelo conceitual ligando satisfação, fidelidade e desempenho

[Fonte: Strandvik et. al, 2000]

Para Brown (2000), aumentar a satisfação do cliente não irá assegurar lucratividade da empresa, a menos que conduza a um comportamento de compra, ou a menos que crie um referencial de mercado. Medidas como negócios repetidos e fidelidade são as difíceis e importantes medidas da satisfação do cliente. Estas medidas apresentam correlação real com os resultados financeiros.

Davison e Uhlmann (1999) também afirmam que clientes fiéis compram mais produtos e serviços, aceitam preços mais altos e eles ajudam a promover a marca, recomendando os produtos/serviços a outros. Todos estes fatores aumentam a receita e a lucratividade.

Fidelidade estáé indubitavelmente vinculada à criação de valor, iniciando uma série de efeitos econômicos em forma de cascata, conforme Hopton et.al (2000). Os autores ponderam que rReceita e participação de mercado crescem à medida que os melhores clientes movem-se para dentro da empresa, criando vendas repetidas e referenciais. Por outro lado, os custos diminuem como consequência da aquisição de novos clientes e diminuição na substituição de clientes antigos. A taxa de retenção dos empregados aumenta por causa do aumento do orgulho e da satisfação com o trabalho, criando um círculo vicioso que reforça a retenção dos clientes através de melhores serviços. O aumento de produtividade resulta de um aumento da retenção dos empregados. (HOPTON et.al, 2000).

Para Hopton et.al (2000)os autores, modelos baseados em fidelidade efetivamente explicam o sucesso e fracasso no mundo dos negócios. Na maioria das indústrias por eles estudadas, aquelas empresas com taxas de retenção mais altas (evidência de um valor de

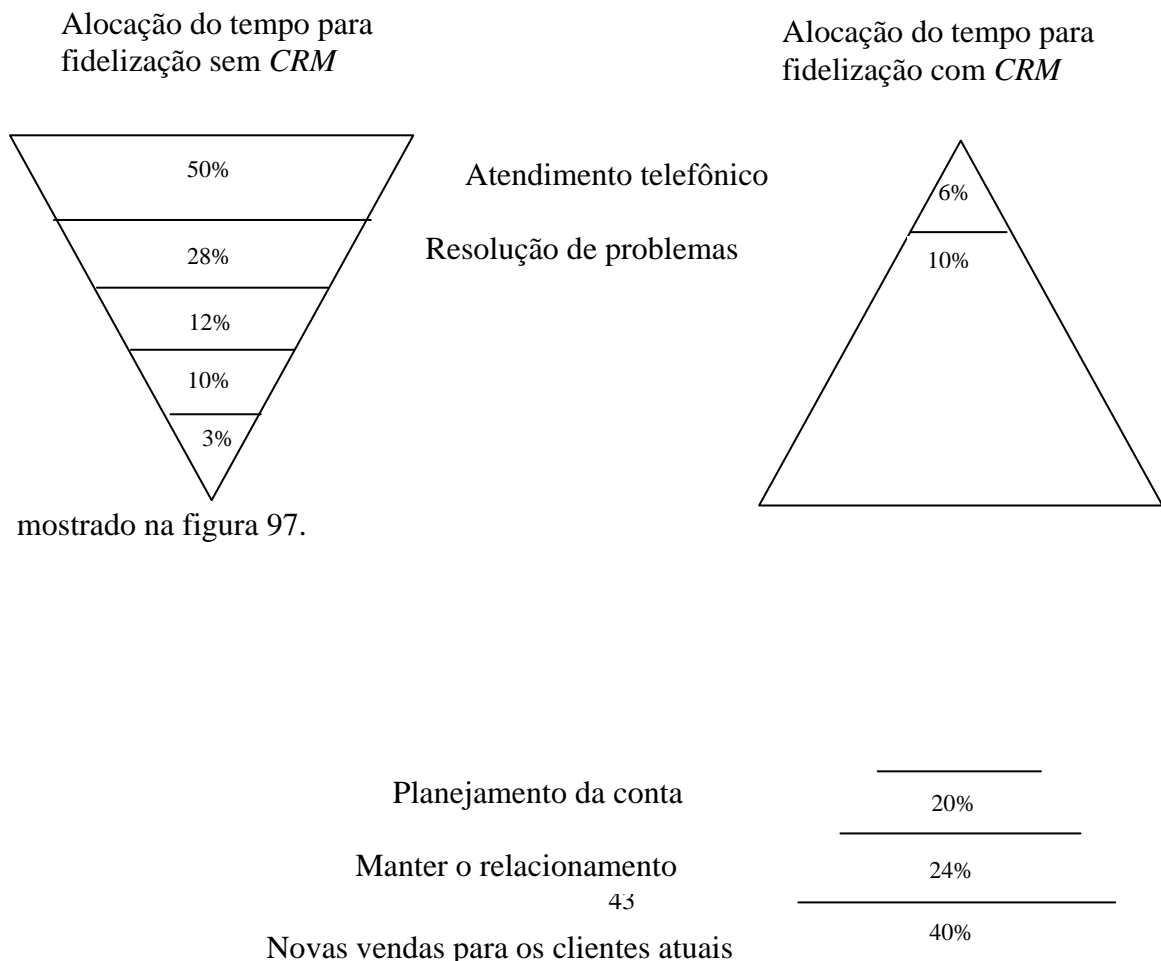
cliente superior) também apresentavam os maiores lucros. Retenção de clientes explica lucros melhor que participação de mercado, posição de custos, ou qualquer outras variáveis usualmente associadas à vantagem competitiva. E os autores concluem afirmando que empresas podem evitar a armadilha da satisfação, se elas lembrarem que o importante não é quão satisfeitas elas mantêm seus clientes, mas quantos clientes satisfeitos elas mantêm.

2.3 4 CRM e sua Relação com a Satisfação de Clientes

Para Bretzke (2000, p. 30),

“ As empresas, investindo em soluções de CRM, no esforço para manter sua posição competitiva, precisam concentrar-se em entregar valor a seus clientes em vez de serviços, deslocando o diferencial competitivo de preços para lealdade do cliente, para obterem os resultados desejados e cumprirem as metas empresariais”.

Bretzke (2000) apresenta, conforme mostrado na figura 7, os resultados de uma pesquisa sobre o uso do tempo pelos vendedores com e sem o apoio de um sistema de CRM, conforme



mostrado na figura 97.

Figura 7 9 – Comparativo de alocação do tempo de um vendedor em fidelização.

[Fonte: Bretzke, 1999. O marketing de relacionamento...p.149]

Bretzke (2000)A autora ainda destaca algumas maneiras através das quais o *CRM* ajuda a desenvolver a satisfação e fidelidade do cliente. Os esforços de *marketing* tornam-se mais eficazes porque a empresa está apta para identificar seus clientes mais valiosos e apresentar a eles a oferta, produto ou serviço adequado, no tempo certo. Também a tecnologia de informação permite administrar a grande quantidade de dados de que a empresa necessita para interagir com seus clientes de forma personalizada. Um processo de interação contínua com o cliente é promovido através do *CRM*, o que permite a empresa conhecer mais profundamente seus clientes, observando as mudanças no ato da compra e conseqüentemente antecipando mudanças e necessidades futuras.

A revisão bibliográfica realizada aponta para a existência de uma relação entre *CRM* e satisfação/fidelidade do cliente. A estratégia de *CRM* oferece a possibilidade de a empresa ser efetivamente orientada para o cliente, facilitando o conhecimento verdadeiro de suas expectativas e necessidades. A criação de uma visão única do cliente, compartilhada por toda a empresa e o uso efetivo das informações sobre os clientes permitirá construir um relacionamento estável e duradouro que encante e fidelize o cliente.

Também a literatura citada, neste trabalho, em sua maior parte, estabelece uma vinculação entre satisfação e fidelização de cliente. Acredito que a satisfação sustentada no tempo conduza à fidelização do cliente, mas parece ainda bastante nebuloso o mecanismo através do qual este processo é desencadeado, uma vez que são muitas as variáveis envolvidas em um relacionamento empresa-cliente, como, por exemplo, as diferentes estruturas da indústria, as diversificadas características do mercado e os diferentes tipos de produtos e serviços. Além disso, nos dias de hoje, a maioria das empresas ainda mantêm o foco na medição da satisfação do cliente, e não na sua fidelização, pela simplicidade e maior domínio da primeira em relação à segunda. A literatura é abundante com respeito à pesquisa de satisfação de cliente, mas, na busca realizada, poucas referências foram encontradas sobre a medição da fidelização de cliente.

3. PESQUISA-AÇÃO

3.1. Descrição do Cenário

Esse capítulo tem por objetivo descrever o cenário onde foi realizada a pesquisa-ação. Essa descrição contempla o segmento industrial em que está inserida a empresa, seu mercado consumidor e estrutura organizacional. Além disso, são discutidas as etapas de implantação do sistema de *CRM* na empresa, desde a seleção da solução, até a definitiva implantação do software. Finaliza o capítulo uma descrição da metodologia utilizada na avaliação do impacto da implementação do programa de *CRM* da empresa X na satisfação do cliente.

A empresa petroquímica X de 2ª geração, alvo deste estudo, localiza-se no pólo petroquímico de Triunfo, ocupando uma área de 264.000 m² e com um quadro funcional de 189 pessoas.

Com uma produção anual de 120 mil toneladas de resina termoplástica, a empresa X fabrica a matéria-prima utilizada principalmente na produção de embalagens descartáveis para alimentos. A cadeia petroquímica da qual toma parte é apresentada na figura 8 a seguir:

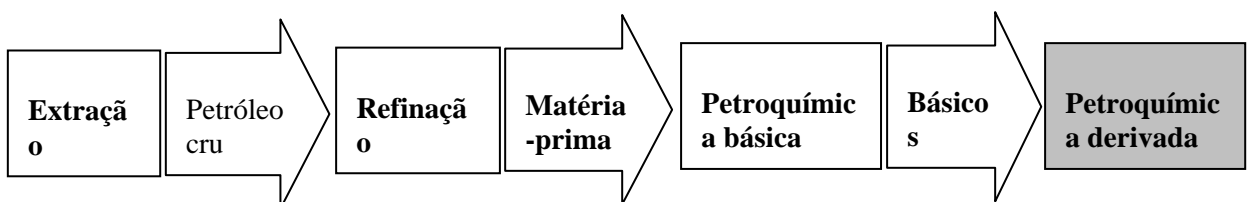


Figura 8 – A cadeia petroquímica

O mercado consumidor dessas resinas termoplásticas é formado basicamente por indústrias de transformação ou também chamadas de empresas de 3ª geração dentro da cadeia petroquímica, produtoras de artefatos como embalagens alimentícias, bens duráveis do tipo eletro-eletrônicos e refrigeração, utilidades domésticas, artigos de higiene e limpeza, peças técnicas, componentes para a indústria calçadista e moveleira, entre outros. A empresa X participa atualmente com cerca de 30 % do mercado brasileiro.

A estrutura organizacional da companhia está dividida em 18 departamentos, distribuídos em 4 áreas estratégicas: tecnologia, comercial, industrial e administrativa-financeira, conforme pode ser visualizado no organograma apresentado na figura 9. As áreas envolvidas com o programa de *CRM* referem-se a vendas, *marketing*, logística, serviços técnicos, p&d, produção e crédito.

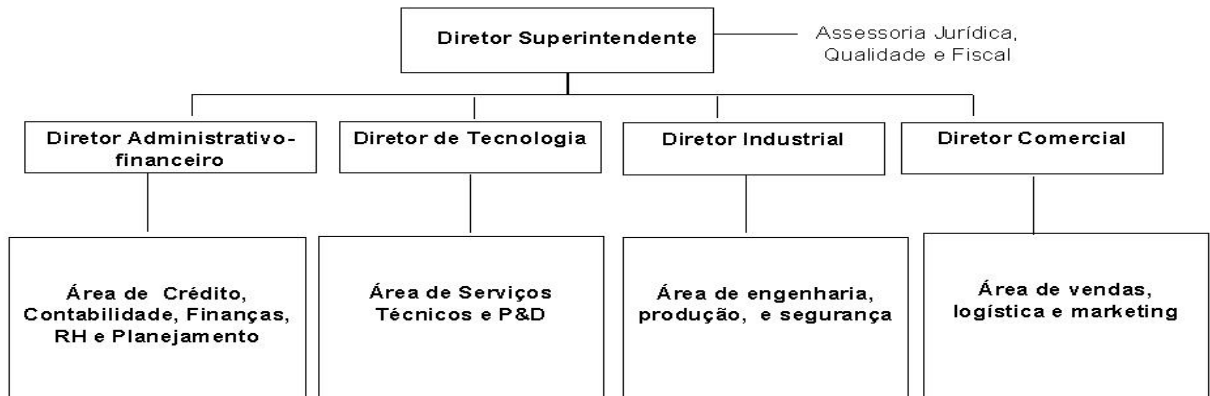


Figura 9 – Organograma da empresa X

3.12 Etapas do Pprocesso de Iimplantação do *CRM* na empresa X

3.12.1 Seleção da sSolução de *CRM*

De acordo com Bretzke (2000), “para que a empresa selecione e implante com sucesso a solução de *CRM*, é preciso considerar três variáveis: tecnologia, processo e estratégia” (p.171).

A empresa X selecionou a tecnologia Siebel (Siebel System Inc. é um dos principais fornecedores de *software* de *CRM* da atualidade), por esta permitir trabalhar com todos os

meios de contato com o cliente (*web, e-mail, call center, visitas de campo*) de forma integrada. Siebel parte da venda, integrando todos os pontos de contato com os clientes, seja internos ou externos, num processo contínuo de relacionamento.

A relação existente entre a solução Siebel e o ciclo comercial é mostrada na figura 1010 a seguir.

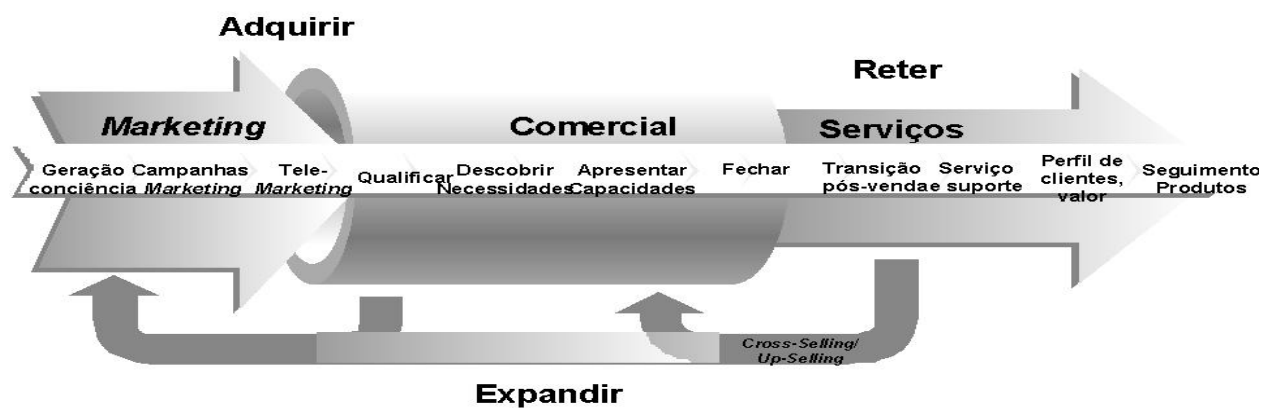


Figura 10 10 – Siebel e o ciclo comercial

[Fonte: Manual de treinamento elaborado pela empresa de consultoria contratada pela empresa XASSA]

De acordo com Bretzke (2000), a tecnologia Siebel, considerando o conjunto dos aplicativos quanto ao critério habilidade de execução, possui um desempenho superior a outros dois grandes fornecedores de soluções de *CRM* (figura 11).

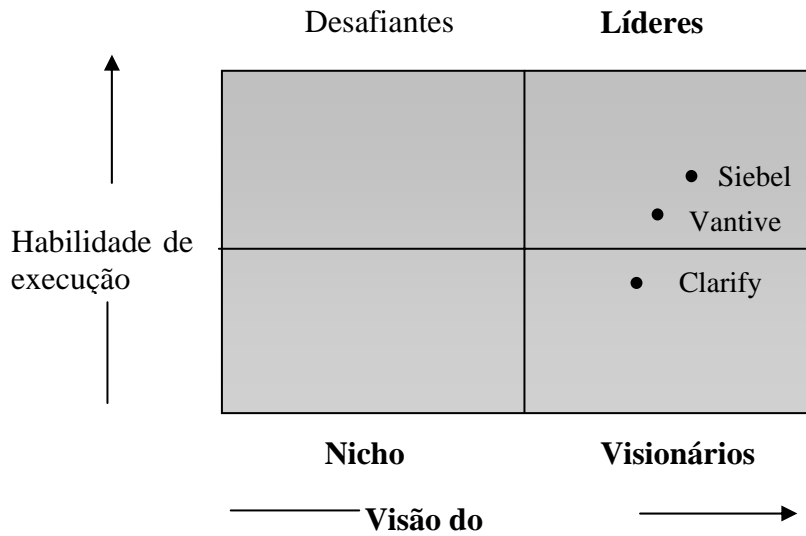


Figura 11 – Classificação das soluções de *CRM* para grandes empresas
 [Fonte: Bretzke, 2000. Marketing de Relacionamento e Competição...p.172]

Na empresa X, a seleção da solução de *CRM* foi anterior à formação da equipe de implementação do sistema, não sendo alvo de discussão deste grupo e conseqüentemente não sendo contemplada em detalhe nesta pesquisa-ação.

3.21.2 Definição do Organograma com a Formação das Equipes de Trabalho

As equipes de trabalho foram constituídas para a implantação, na empresa X, de um do sistema automatizado e integrado de atendimento ao cliente, com base na proposta de implementação, em paralelo, de dois projetos:

- *SCM (Supply Chain Management)*, com o objetivo de coordenar os processo de gestão da demanda, produção, inventários, compras e distribuição, melhorando a capacidade de planificação para maximizar o nível de serviço ao cliente, a um menor custo. Esta tecnologia não é tema de discussão deste trabalho.

- *CRM (Customer Relationship Management)*, com a finalidade de facilitar o seguimento dos processos de vendas e qualidade do serviço ao cliente, através da organização das informações sobre clientes em um único banco de dados estruturado, o qual permitirá visualizar novas oportunidades de negócios, antecipando as necessidades dos clientes e personalizando os serviços com base no conhecimento das necessidades e dos interesses individuais de cada cliente.

O organograma definido para o projeto que envolve a implantação da tecnologia de *CRM* é apresentado na figura 12 a seguir.

O organograma definido para o projeto que envolve a implantação das tecnologias de *CRM* e *SCM* é apresentado na figura 12 a seguir.

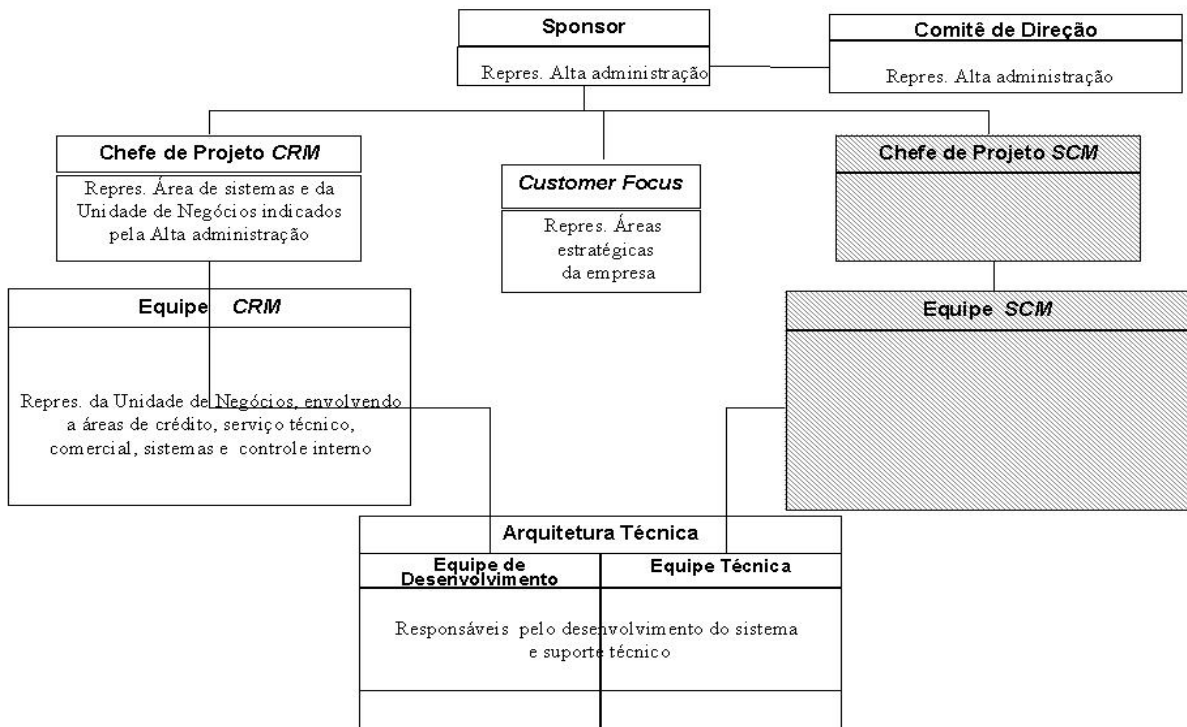


Figura 12 – Organograma do projeto de *CRM* na empresa X

[Fonte: Comitê de Direção do projeto de implantação das tecnologias de *CRM* e *SCM*]

Para cada função estabelecida no organograma do projeto, foram definidas tarefas e responsabilidades.

- *Sponsor*: tomar as decisões necessárias.
zelar para que o projeto esteja alinhado com a estratégia da empresa.
impulsionar as mudanças organizacionais e culturais necessárias.
- Comitê de Direção: revisar a qualidade dos produtos terminados.
identificar riscos e oportunidades.
- Chefe do Projeto: detectar as mudanças organizacionais e culturais.
gerir os recursos.
confirmar e monitorar o plano de trabalho, realizando as modificações necessárias para que o projeto termine em tempo e forma.
assegurar a integração entre *CRM* e *SCM*.
- *Customer Focus*: gerir a participação de clientes chave.
realizar pesquisas e levantamentos.

Planificar a disseminação da solução internamente, determinando o universo de clientes e em que tempo estes devem ser incluídos no programa.

- Equipe *CRM*: identificar e gerir as expectativas do usuário final e implementar programa de comunicação.
validar as decisões de processo tomadas durante a construção do produto com os usuários responsáveis.
realizar a parametrização básica e prova do produto.
documentar a solução.
selecionar e preparar o usuário final para a entrada em operação do sistema.

realizar a prova de aceitação do usuário.

desenvolver procedimentos para a manutenção da solução.

3.21.3 Definição do Cronograma e da Metodologia de Trabalho

Um cronograma da implantação do projeto de CRM é apresentado no anexo 2.

O alcance do projeto aparece esquematizado na figura 13 a seguir.

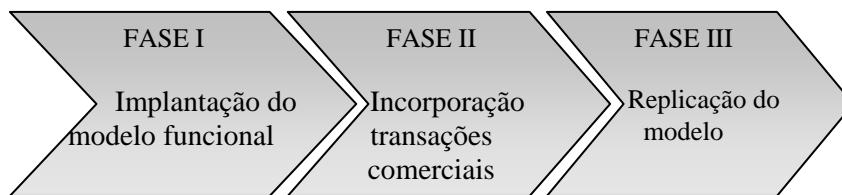


Figura 13 – Alcance do projeto de CRM na empresa X

[Fonte: Comitê de Direção do projeto de implantação das tecnologias de CRM e SCM]

A fase I contempla a implantação do modelo funcional proposto pela tecnologia Siebel, composta pelos seguintes módulos:

Service request – para tratamento das solicitações de clientes.

Customer Self Service – para acesso direto dos clientes, com possibilidade de ingresso de pedidos.

Sales Force Automation – para efetivação da transação comercial, sem a automatização do pedido de compra.

Nesta fase, os principais objetivos são prover informação ao cliente, atender às reclamações e facilitar o processo de gestão de vendas.

A fase II refere-se à automatização do processo de ingresso de pedidos de Siebel, com a definição da interface do Siebel com o programa adotado pela empresa X para gerenciamento interno das vendas.

A fase III envolve a replicação do modelo para outras linhas de negócios do grupo controlador da empresa X. Esta fase ainda não apresenta detalhamento de sua implementação.

Desde o início do projeto foi contratada uma empresa de consultoria para apoiar a implantação do projeto.

Para Bretzke (2000, p.195), “

no No caso de um projeto de *CRM*, a consultoria faz o papel de integradora da solução. Além disso, a estratégia e os *softwares* conduzem a certos procedimentos nos quais, normalmente, a empresa ainda não tem experiência, ficando extremamente difícil fazer a revisão dos processos sob uma nova ótica ou mesmo vislumbrar todas as possibilidades oferecidas por essa nova tecnologia. Por isso, a consultoria externa desvinculada do operacional da empresa contribui para reduzir o tempo, aumentar a eficiência e promover rapidamente a mudança cultural necessária. A consultoria pode auxiliar em três momentos: o primeiro momento é a definição da estratégia de relacionamento com os clientes; o segundo é a recomendação da tecnologia de informação, customização do *software* e o redesenho dos processos, incluindo os fatores de integração entre as áreas e de desempenho e a implantação do projeto; e o terceiro momento, que é concomitante ao segundo, é o treinamento dos recursos humanos para obter-se a necessária mudança de cultura empresarial.” (p.195-196).

3.21.4 Redesenho dos Processos de Atendimento ao Cliente

Bretzke (2000) afirma que “a tecnologia de *CRM*, sem o redesenho dos processos e um modelo de relacionamento que faça uma entrega sustentada de valor a longo prazo para os clientes, será apenas um projeto de informatização de *call center* ou de vendas, não conduzindo efetivamente ao estágio da resposta em tempo real.”

Nesta etapa, foram discutidos e detalhados os fluxos relacionados direta ou indiretamente aos processos de atendimento a clientes. Estes envolvem o ingresso de clientes atuais e potenciais, ingresso de pedidos, contato com clientes, solicitações técnicas e de serviço de clientes e desenvolvimento de novos produtos, conforme apresentado nos anexos 3 a 8.

3.21.5 Configuração das Telas do Sistema de *CRM*

Nos anexos 9 a 16 são apresentadas as principais telas do Siebel, de acesso pelo cliente, que foram configuradas com base no desenho dos processos de atendimento ao cliente. A tela “conta”, mostrada no anexo 9, contém os dados cadastrais do cliente. Acessando a tela “dados financeiros” (anexo 10), o cliente tem a sua disposição uma gama de informações referentes ao seu crédito e transações financeiras com a empresa. A tela “pedidos”(anexo 11) permite ao cliente buscar todas as informações relacionadas aos seus pedidos de compras. A tela “previsão de compras”, apresentada no anexo 12, possibilita ao cliente ingressar o seu prognóstico de compras, até um período de 4 meses futuros. No anexo 13, é mostrada a tela “ingresso de pedidos”, através da qual o cliente pode realizar a sua compra. A tela “dados de produtos” (anexo 14) permite ao cliente acessar as informações técnicas dos produtos comercializados pela empresa X, bem como a lista dos produtos usualmente consumidos pelo cliente. Conforme mostrado no anexo 15, a tela “solicitações” possibilita ao cliente ingressar ou realizar qualquer solicitação à empresa X, como uma consulta técnica ou um pedido de um certificado de qualidade de produto, por exemplo. Por fim, a tela “informações de mercado” (anexo 16) traz um resumo atualizado diariamente das informações de interesse do mercado petroquímico.

A empresa X está inserida num mercado de alta competitividade, concorrendo com empresas multinacionais, que ocupam as primeiras posições no ranking mundial de fornecimento de resinas plásticas. Estes competidores, dispõem, em nível internacional, de sistemas de gerenciamento da relação com o cliente. Contudo, no Brasil, a empresa X é a primeira, do seu mercado, a implantar um sistema de *CRM*, o que representa um diferencial competitivo importante para o seu negócio.

3.3 *CRM versus Satisfação do cliente*

A metodologia utilizada neste trabalho para estudo da satisfação do cliente resultante da implementação do programa de *CRM* da empresa X compreende a aplicação de uma pesquisa de satisfação em 10 empresas, clientes da empresa X, nas quais foi disponibilizado o *CRM* até o presente momento, para avaliação da satisfação do cliente resultante. O questionário elaborado para esta pesquisa, apresentado no anexo 17, aborda basicamente 2 aspectos: as

expectativas do cliente em relação a diversos fatores de satisfação e a sua avaliação quanto ao desempenho da empresa X. O mesmo questionário foi aplicado a outros 8 clientes (2 empresas foram utilizadas como pares de comparação por 2 vezes) da empresa X, que ainda não têm disponível a conexão com o sistema, para confrontação dos resultados. Esta avaliação comparativa entre empresas similares em volume de compra e mercado de atuação tem dois objetivos: determinar a satisfação do cliente resultante da implementação do programa de *CRM* da empresa X, comparando par a par os resultados da pesquisa realizada com cliente com e sem acesso ao *CRM* e eliminar ou minimizar uma possível influência de variáveis externas, como conjuntura sócio-econômica, que poderiam estar impactando mais um determinado segmento que outro.

A confrontação do nível de importância atribuído pelos clientes com as suas percepções é o que efetivamente entende-se como satisfação. De acordo com Neal (1999), a satisfação de cliente resulta da comparação do que os clientes pensam que deveria acontecer (expectativas), com o que os clientes pensam que aconteceu (percepção de desempenho).

3.4 Metodologia da pesquisa de satisfação do cliente

A pesquisa de satisfação foi aplicada através de entrevista pessoal em um contingente de 67% dos clientes. Com os demais clientes foi feito um contato por telefone para explicar o objetivo e a metodologia da pesquisa e os questionários foram enviados por *mail*.

Os fatores de satisfação pesquisados foram definidos com base na referência bibliográfica consultada para este trabalho, onde foram apontadas as vantagens e os benefícios para os clientes que são atribuídos à implantação de um sistema de *CRM*, como, por exemplo, Bretzke (2000) afirma que com um sistema de *CRM*, é possível “racionalizar e melhorar o fluxo do pedido, atendimento pós-venda e as vendas por meios alternativos como a *internet*.” (p.32)

Uma caracterização do mercado de atuação das empresas em estudo é apresentada a seguir.

Empresas A e B: empresas de grande porte, inseridas num mercado de margens de lucro reduzidas, caracterizado por concorrência acirrada e onde a compra da matéria-prima é essencialmente dirigida por preço.

Empresas C e D: atuam como distribuidor da empresa X, revendendo o produto para empresas de pequena capacidade produtiva. Classificam-se como empresas de médio porte.

Empresas E, F e G: mercado exigente quanto à qualidade do produto, caracterizado por empresas de médio porte. Estas empresas não fabricam o produto acabado, tendo como clientes companhias de grande porte, principalmente do ramo alimentício.

Empresas H e I: fabricantes de médio porte de componentes para a indústria de bens duráveis. Mercado bastante regionalizado.

Empresas J e L: empresas de médio porte, fabricante de concentrados de aditivos. Seus clientes são os mesmos da empresa X.

Empresas M e N: empresas de médio porte, não fabricam o produto acabado. Apresentam base diversificada de clientes.

Empresas O, P e Q: pertencem a um segmento de mercado bastante técnico. São empresas de médio porte que prestam serviço de terceirização da fabricação de partes para a produção de bens duráveis.

Empresas R e S: empresas de médio porte, fabricantes de bens de consumo, inseridas em um mercado onde a competitividade está fortemente baseada no fator custo.

A seguir (tabela 1), propõe-se um critério de classificação quanto ao porte dos clientes da empresa X :

TABELA 1 – Classificação das empresas entrevistadas quanto ao porte

As 18 empresas, alvos do estudo de satisfação, situam-se dentro dos grupos A e B da curva ABC da empresa X e correspondem à cerca de 50% do volume de vendas no mercado brasileiro de 2001.

4. RESULTADOS AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

4.1 Método da Pesquisa de Satisfação do Cliente

A metodologia utilizada neste trabalho para estudo da satisfação do cliente resultante da implementação do programa de *CRM* da empresa compreende a aplicação de uma pesquisa de satisfação em 10 empresas, clientes da empresa, nas quais foi disponibilizado o *CRM* até o presente momento, para avaliação da satisfação do cliente resultante. O questionário elaborado para esta pesquisa, apresentado no anexo 17, aborda basicamente 2 aspectos: as expectativas do cliente em relação a diversos fatores de satisfação e a sua avaliação quanto ao desempenho da empresa. O mesmo questionário foi aplicado a outros 8 clientes (2 empresas foram utilizadas como pares de comparação por 2 vezes) da empresa, que ainda não têm disponível a conexão com o sistema, para confrontação dos resultados. Esta avaliação comparativa entre empresas similares em volume de compra e mercado de atuação tem dois objetivos: determinar a satisfação do cliente resultante da implementação do programa de *CRM* da empresa em estudo, comparando par a par os resultados da pesquisa realizada com cliente com e sem acesso ao *CRM* e eliminar ou minimizar uma possível influência de variáveis externas, como conjuntura sócio-econômica, que poderiam estar impactando mais um determinado segmento que outro.

A confrontação do nível de importância atribuído pelos clientes com as suas percepções é o que efetivamente entende-se como satisfação. De acordo com Neal (1999), a satisfação de cliente resulta da comparação do que os clientes pensam que deveria acontecer (expectativas), com o que os clientes pensam que aconteceu (percepção de desempenho).

A pesquisa de satisfação foi aplicada através de entrevista pessoal em um contingente de 67% dos clientes. Com os demais clientes foi feito um contato por telefone para explicar o objetivo e a metodologia da pesquisa e os questionários foram enviados por *mail*.

Os fatores de satisfação pesquisados foram definidos com base na referência bibliográfica consultada para este trabalho, onde foram apontadas as vantagens e os benefícios para os clientes que são atribuídos à implantação de um sistema de *CRM*, como, por exemplo, Bretzke (2000) afirma que com um sistema de *CRM*, é possível “racionalizar e melhorar o fluxo do pedido, atendimento pós-venda e as vendas por meios alternativos como a *internet*.” (p.32)

Uma caracterização do mercado de atuação das empresas em estudo é apresentada a seguir.

Empresas A e B: empresas de grande porte, inseridas num mercado de margens de lucro reduzidas, caracterizado por concorrência acirrada e onde a compra da matéria-prima é essencialmente dirigida por preço.

Empresas C e D: atuam como distribuidor da empresa, revendendo o produto para empresas de pequena capacidade produtiva. Classificam-se como empresas de médio porte.

Empresas E, F e G: mercado exigente quanto à qualidade do produto, caracterizado por empresas de médio porte. Estas empresas não fabricam o produto acabado, tendo como clientes companhias de grande porte, principalmente do ramo alimentício.

Empresas H e I: fabricantes de médio porte de componentes para a indústria de bens duráveis. Mercado bastante regionalizado.

Empresas J e L: empresas de médio porte, fabricante de concentrados de aditivos. Seus clientes são os mesmos da empresa em análise.

Empresas M e N: empresas de médio porte, não fabricam o produto acabado. Apresentam base diversificada de clientes.

Empresas O, P e Q: pertencem a um segmento de mercado bastante técnico. São empresas de médio porte que prestam serviço de terceirização da fabricação de partes para a produção de bens duráveis.

Empresas R e S: empresas de médio porte, fabricantes de bens de consumo, inseridas em um mercado onde a competitividade está fortemente baseada no fator custo.

A seguir (tabela 1), propõe-se um critério de classificação quanto ao porte dos clientes da empresa em estudo :

Tabela 1 – Classificação das empresas entrevistadas quanto ao porte

Porte da empresa	Consumo (t)
Pequeno	Até 100
Médio	Entre 100 e 500
Grande	Maior que 500

As 18 empresas, alvos do estudo de satisfação, situam-se dentro dos grupos A e B da curva ABC da empresa e correspondem à cerca de 50% do volume de vendas no mercado brasileiro de 2001.

Inicialmente, é importante aclarar que, do conjunto de 10 clientes com acesso ao CRM, atualmente, apenas 3 apresentam um bom nível de utilização do sistema. Poderíamos caracterizar este grupo de clientes, quanto ao grau de utilização do *CRM*, da seguinte maneira: 3 clientes apresentam bom nível, ou seja, utilizam os sistema com uma frequência no mínimo semanal, 1 cliente apresenta nível razoável, com utilização esporádica do sistema, e os demais 6 clientes apresentam baixa ou nenhuma utilização do sistema.

Os 3 clientes, que apresentam um bom grau de utilização do sistema, têm em comum, o fato de terem participado do projeto piloto., e pPor isso terem sido alvos de uma maior atenção da empresa X, além de estarem a um tempo maior envolvidos e familiarizados com o projeto.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de contato telefônico, com os 6 clientes que apresentam baixa utilização do sistema para conhecer as causas deste fato. As principais razões, apontadas pelos clientes, por ordem de frequência de resposta, são: a falta de infraestrutura tecnológica do cliente, como, por exemplo, conexão lenta com a internet; a falta de hábito de utilização do sistema, devido à necessidade de mudança de paradigma, pois o *CRM*

implica numa nova forma de trabalho e um terceiro fator, que correspondeu a um único caso dos clientes avaliados, refere-se à incompatibilidade entre o sistema da empresa X e o sistema do cliente, o que acaba levando o cliente a um retrabalho no caso da funcionalidade de ingresso de pedidos, já que o cliente possui uma sistemática própria.

4.2 Resultados

Uma tabela com os resultados da pesquisa quantitativa é apresentada a seguir (tabela 2) e as curvas relacionando o desempenho das empresas e a diferença existente entre a expectativa dos clientes e o desempenho percebido em relação a cada fator de satisfação pesquisado são mostradas nos anexos 18 a 27. Os gráficos foram construídos para cada de par de empresas consideradas similares quanto ao segmento de mercado e a faixa de consumo. Para cada conjunto de duas empresas pesquisadas, uma dispõe de acesso ao sistema de CRM da empresa X e outra não.

TABELA 2abela 2 – Resultados da Pesquisa de Satisfação

CLIENTE	AGILIDADE		EFICIÊNCIA		CONFIABILIDADE		ACESSO INFORMAÇÕES		CANAL COMUNICAÇÃO		ASPECTOS FINANCEIROS		RELACIONAMENT ORELACIONAM.		PREVISÃO COMPRAS	
	EXPECT	DESEMP	EXPECT	DESEMP	EXPECT	DESEMP	EXPECT	DESEMP	EXPECT	DESEMP	EXPECT	DESEMP P.	EXPECT	DESEMP P.	EXPECT	DESEMP
S	P.	.	P.	.	.
Cliente A*	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4
Cliente B	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Cliente C*	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
Cliente D	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	3	4
Cliente E	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4
Cliente F*	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	S/ Resp.	S/ Resp.	5	5	4	4
Cliente G*	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	2	4	4	5	3	4
Cliente H	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
Cliente I*	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4
Cliente J	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4
Cliente L*	4	5	4	4	4	5	3	3	3	5	3	4	5	5	4	4
Cliente M	5	3	5	3	4	4	3	5	3	4	5	3	4	5	5	3
Cliente N*	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3
Cliente O*	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4
Cliente P	4	5	4	5	5	5	4	5	4	S/ Resp.	4	5	5	5	4	S/ Resp.
Cliente Q*	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
Cliente R	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	3
Cliente S*	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	3	4
MÉDIAS	4,44	4,28	4,44	4,00	4,44	4,17	3,67	3,89	3,94	4,29	3,82	3,82	4,61	4,61	3,89	3,94

EXPECTATIVA: (5) Fundamental; (4) Muito Importante; (3) Importante; (2) Pouco Importante; (1) Sem Importância.

DESEMPENHO: (5) Ótimo; (4) Muito Bom; (3) Bom; (2) Regular; (1) Ruim.

(*) Clientes com CRM

O anexo 28 apresenta o gráfico que foi elaborado mediante uma comparação das respostas obtidas pelos 4 clientes da empresa X, que caracterizam-se por apresentar um nível de utilização do sistema entre razoável e bom, com as obtidas pelo conjunto de 8 clientes que não dispõem de uma conexão com o *CRM* da empresa X. O Objetivo deste gráfico é o de estabelecer mais uma alternativa para a identificação de possíveis diferenças de desempenho percebido pelos clientes com *CRM versus* os clientes que não dispõem ainda de acesso ao sistema. Acredita-se que não há perda significativa de similaridade a partir desta estratégia, porque existe uma certa homogeneidade quanto ao porte destas empresas e as características do segmento de mercado participam.

Analisando-se os resultados, é possível concluir que são pequenas as diferenças de valores atribuídos pelos clientes à importância dos fatores de satisfação comparativamente ao valor atribuído ao desempenho da empresa. X. Apenas 3, dos oito fatores pesquisados, apresentaram valores de performance aquém (diferenças inferiores a 10%) da expectativa dos clientes. Para os demais fatores, os valores de importância mostraram-se equiparados ao desempenho percebido ou, em alguns casos, o desempenho superou às expectativas.

Não há diferença significativamente observável entre a percepção, quanto aos fatores de satisfação pesquisados, de um cliente conectado via *CRM* com a empresa X e aquele que não dispõe deste acesso.

Três limitações da pesquisa de satisfação realizada podem ser salientadas: a não contratação de uma empresa independente para a condução da pesquisa, fato destacado por Kirsch e Wood (2002), que apontam como uma desvantagem do estudo próprio, o risco de obter-se respostas tendenciosas. Uma outra limitação refere-se à escala escolhida (valores de 1 a 5) que poderia ter sido mais discretizada, fato este considerado por Fink e Bond III (2001), os quais sugerem a utilização de uma escala de importância relativa para os fatores de satisfação variando de 1 (de baixa importância) até 10 (muito importante) e, para a atribuição dos valores de desempenho, os autores propõem, também, a utilização de uma escala de 1 (muito pobre) a 10 (excelente). A terceira limitação, relaciona-se à pequena amostragem, imposta pelo contexto atual, onde o número de clientes da empresa X com acesso ao sistema de *CRM* ainda é pequeno. Brewer (2000) chama atenção para a importância da seleção da amostra, em que as características dos respondentes devem representar do perfil dos clientes e

do mercado alvo, para assegurar que as conclusões sejam estatisticamente significativas e sirvam como um guia válido da situação real ou de intenção futura.

5. CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa de satisfação mostram que, no caso da empresa em estudo, não foi identificada, até o presente momento, satisfação do cliente resultante da implementação do programa de *CRM*. Pode-se destacar algumas razões que justificam este contexto.

A empresa em análise, por ser pioneira no seu segmento a implantar um sistema de *CRM* no Brasil, tem como ônus, atuar num mercado que ainda não está inteiramente preparado, sob o ponto de vista tecnológico e cultural, para fazer uso desta ferramenta. Este fato ficou evidenciado na pesquisa realizada com os clientes que hoje apresentam baixo nível de utilização do *CRM* da empresa, que apontaram a falta de infra-estrutura tecnológica e a quebra de paradigma como as principais causas da falta de motivação para uso do sistema.

O programa de *CRM* da empresa apresenta alguns pontos que necessitam ser revisados e aprimorados. A busca por um maior comprometimento com o projeto, principalmente da área de vendas, poderá funcionar como um elemento propulsor para a utilização do sistema pelos clientes que ainda detém o paradigma de fazer negócios exclusivamente através do contato pessoal. Peppers e Rogers Group (2000, p.43) chamam a atenção sobre a importância de engajar a área de vendas já na fase inicial do projeto de *CRM*. Iniciar um projeto de *CRM* pela seleção da tecnologia de *software* e/ou *hardware* é a forma mais segura de garantir o fracasso, segundo os autores. “*CRM* é uma filosofia de trabalho e a tecnologia, apesar de fundamental, está longe de ser tudo. Ela é secundária aos objetivos de negócio. Uma parte importante da iniciativa de *CRM* é a automação da área de vendas (*SFA*). Como um dos canais mais importantes de contato com os clientes, a área de vendas deve ser envolvida no projeto. Exatamente nesta área onde encontramos o maior número de problemas na

implantação de programas de *CRM*. Lembre-se que o cliente sempre foi tradicionalmente do vendedor e não da empresa.” Os autores afirmam que a principal mudança que se processa, nesse novo contexto, é que o cliente passa a ser da empresa. “A única forma de evitar conflitos com a área de vendas, que pode interpretar a mudança como perda de controle ou de relevância, é envolvê-la precoce e totalmente, clareando objetivos e benefícios do programa”. Peppers e Rogers Group, 2000, ainda alertam que, entre as dificuldades que já impediram muitas empresas de ter sucesso na implementação de um sistema de *CRM*, está a de mudar a cultura atual da empresa.

Um outro ponto de melhoria sugerido para a empresa é o desenvolvimento de uma sistemática consistente para medir o retorno do projeto de *CRM*. Maselli et al. (2001) alertam para a dificuldade de determinar qual é o retorno para a empresa de um projeto de *CRM* e que alguns projetos podem ser inviabilizados por isso. Cap Gemini (1999) afirma que é imprescindível medir os resultados de performance do sistema de *CRM*. Holden (2001, p.2) também destaca que “o sucesso não está em como as pessoas utilizam o *CRM*, mas nos resultados que são gerados por elas. Por isso, é importante definir métricas a partir de dados relevantes, como taxa de vendas e lucratividade.”

A empresa apresentou desempenho muito bom, considerando os fatores de satisfação avaliados. Também a diferença existente entre a expectativa e o desempenho percebido foi bastante pequena para alguns fatores e inexistente ou negativa para a maioria dos fatores estudados. Este bom resultado pode estar mascarando o que poderia representar alguma diferença de desempenho percebido entre os pares de clientes consultados.

Existe a possibilidade que a implantação de um sistema de *CRM* não apresente um impacto importante na satisfação do cliente a um curto prazo, principalmente em um cenário, onde ainda é significativo o número de empresas que não dispõem de uma boa infra-estrutura de informática. No entanto, considerando-se que a um médio ou longo prazo, um número cada vez maior de empresas estejam adotando programas de *CRM*; a falta desta ferramenta, poderá tornar-se fator de insatisfação do cliente, os quais poderão impor ao mercado a necessidade desta alternativa de interação com o fornecedor.

Uma sugestão para trabalhos futuros é estudar a relação existente entre a implantação de um sistema de *CRM* e a fidelização do cliente e o conseqüente impacto nos resultados

financeiros. O investimento realizado para a implantação de um sistema de *CRM* é em geral elevado, o que reforça a importância de se medir, sob a forma de receita, o retorno deste. Vários autores consultados para a realização deste estudo, como Dyer (2001), apontam para a existência de uma relação entre programas de *CRM* e a retenção de cliente. Trembly (2001, p.1) afirma que “estar habilitado a ofertar produtos customizados às necessidades dos clientes, através de sistemas de *CRM*, promoverá a retenção de clientes, vendas repetidas, referência e fidelidade.” Strandvik et.al (2000, p.3) afirmam que “quanto mais satisfeito e fiel é o cliente e quanto maior é o tempo de relacionamento, maior é o volume de vendas e o lucro que ele gera à empresa.” Também Bretzke (2000, p.31), afirma que “a informação nunca teve um valor tão grande, seja para a tomada de decisões estratégicas, seja para as atividades operacionais. E, esse valor fica mais evidente quando se considera o aumento da lucratividade por cliente que é obtido com uma estratégia de relacionamento, além da redução nos custos operacionais, pela otimização do processo de administração do pedido.”

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, E.; FORNELL, C. **Foundations of the american customer satisfaction index**. Total Quality Management, Abingdon, setembro de 2000.

BERG, H. **Avoiding the stresses after CRM installations**. Computer World, J janeiro de 2001.

BERRY, J. **On the hunt for the right CRM metrics**. Internetweek, Manhasset, abril de 2001.

BERRY, J. **Marketing - CRM a lif t- companies emphasize customer retention over lead generation and contact management**. Internetweek, Manhasset, março de 2001.

BRANDT, R.; PRUS, A. **Understanding your customers**. American Demographics, Ithaca, julho de 1995.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 224 p.

BREWER, M. **Measuring customer loalty**. [s.l.], 2000.

BROWN, C. **Is CRM in your´s company future?** Truts & Estates, Atlanta, junho de 2000.

BROWN, M. **And the survey says...customer behavior can´t always be predicted**.The Journal for Quality and Participation, Cincinnati, março-abril de 2001.

CAP GEMINI ERNEST & YOUNG. **Four elements of customer relationship managementBulding 2nd generation customer relationship management**. [s.l.], setembro, 1999.

COCKBURN, P. **CRM for profit**. Telecommunication, Dedham, dezembro de 2000.

- DAVISON, M.; UHLMANN, B. **Why customer relationship management matters to you.** Charter, Sydney, agosto de 1999.
- DEAN, J. **Better business through customers.** Government Executive, Washington, janeiro de 2001.
- DVER, A. **Real-time customer data... that's useful for retention.** Bank Marketing, Washington, março de 2001.
- FINK, R.; BOND III, E. **Meeting the customer satisfaction challenge.** Industrial Management, Norcross, julho/agosto de 2001
- GALIMI, J. **Beef up the business value of CRM by getting back to basics.** Managed Healthcare Executive, Cleveland, novembro de 2001.
- GARVER, M. **Listening to customers.** American Journal of Business, Muncie, 2001.
- HARPER, D. **CRM makes inroads.** Industrial Distribution, [s.l.], New York, agosto de 2001.
- HILDEBRAND, C. **One to a customer.** Enterprise Magazine, Outubro de 1999.
- HOLDEN, J. **CRM shouldn't hurt.** Sales and Marketing Management, New York, fevereiro de 2001.
- HOPTON, C.; MARKEY, R.; REICHHELD, F. **The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits.** European Business journal, London, 2000.
- HUGHES, A.; MCKIM, B. **How to measure CRM success.** Target Marketing, Philadelphia, outubro de 2000.
- KAMAKURA, W.; MITTAL, V. **Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics.** Journal of Marketing Research, Chicago, fevereiro de 2001.
- KIRSCH, M.; WOOD, L. **Why you need a customer satisfaction survey?** Agency Sales, Irvine, janeiro de 2002.
- KOPF, D. **CRM: Who ya gonna call?** Business Communications Review, Hinsdale, dezembro de 2000.
- KOTLER, P. **Princípios de marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: ETC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- LORETTA, R. **Too much CRM?** Public Utilities Fortnightly, Arlington, 2001.
- LOYLE, D.; BRENDLER, W. **8 Critical factors that make or break CRM.** Target Marketing, Philadelphia, abril de 2001.

MASELLI, J.; KONICKI, S. **When customer care counts**. Informationweek, Manhasset, março de 2001.

NEAL, W. **Satisfaction is nice, but value drives loyalty**. Marketing Research, Chicago, 1999.

OLIVER, R. **Whence customer loyalty?** Journal of Marketing, New York, 1999.

PEPPERS & ROGERS GROUP DO BRASIL. **Marketing 1 to 1**. Janeiro de 2000.

ROBINS, M. **Contract manufactures survey customer satisfaction**. Test & Measurement World, Boston, junho de 2001.

ROBINSON, J. **Concentrating on the customer**. Insurance Broker's Monthly and Insurance Adviser, Lye, março de 2001.

SCHREYER, E. **Avoiding the most common CRM pitfalls**. Customer Interaction Solutions, Norwalk, janeiro de 2001.

STRANDVIK, T.; GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M.; EDVARDSOON, B. **The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products versus services**. Total Quality Management, Abingdon, setembro de 2000.

TAYLOR, B.; BARRACLIFFE, M. **Customer relationship management: the key to maintaining a customer focus**. Chemical Market Reporter, New York, agosto de 2001.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TREMBLY, A. CRM: What's in it for producers? **National Underwriter, Erlanger, janeiro de 2001**.

WHEATLEY, M. **Customer e-care**. . Supply Management, London, fevereiro de 2001.

YAGER, T.; CONNOLLY, P. **Can CRM win and retain loyal, repeat customers?** Infoworld, Framingham, abril de 2001.

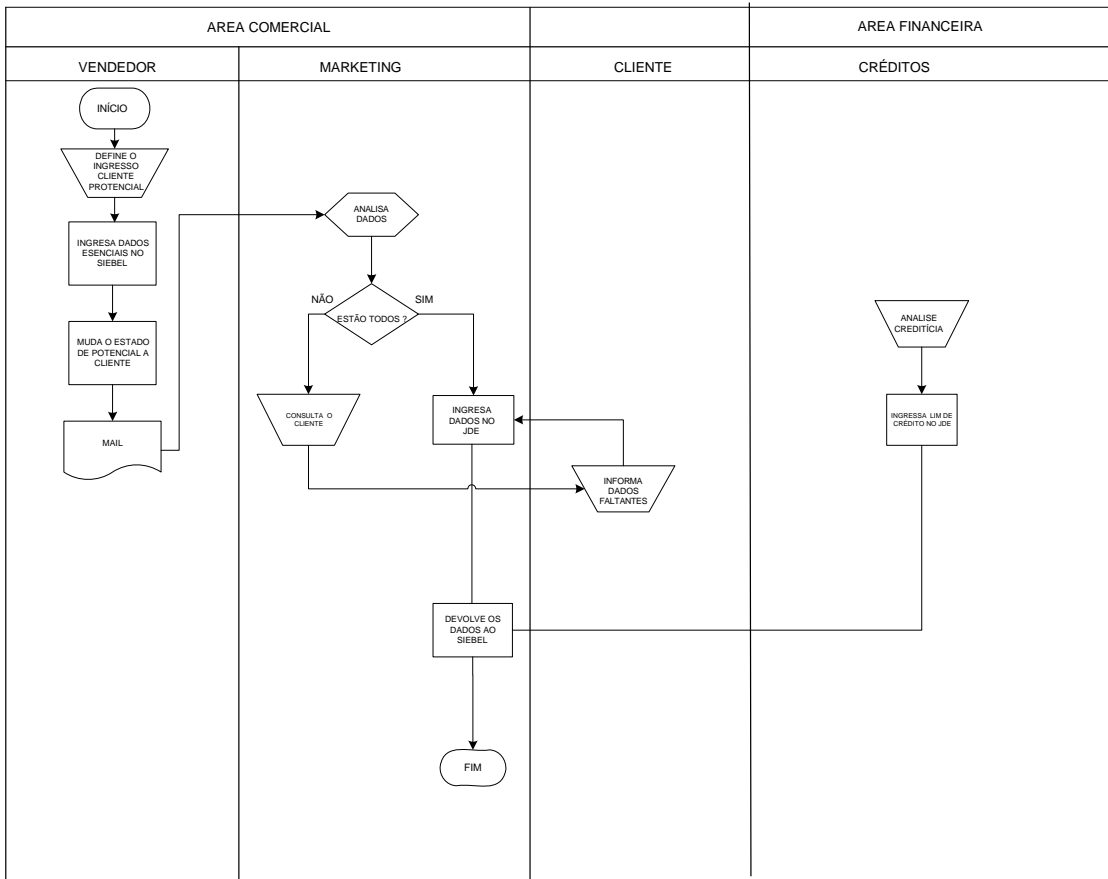
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO ABERTO

- 1) Qual é o seu nível de conhecimento e interesse sobre *Internet*, *e-commerce*, otimização de processos, etc.

- 2) Qual é a infra-estrutura de sistemas e de acesso a *Internet* (através de linha telefônica, servidor próprio, etc) da empresa? E qual é a disponibilidade de acesso para seus colaboradores?

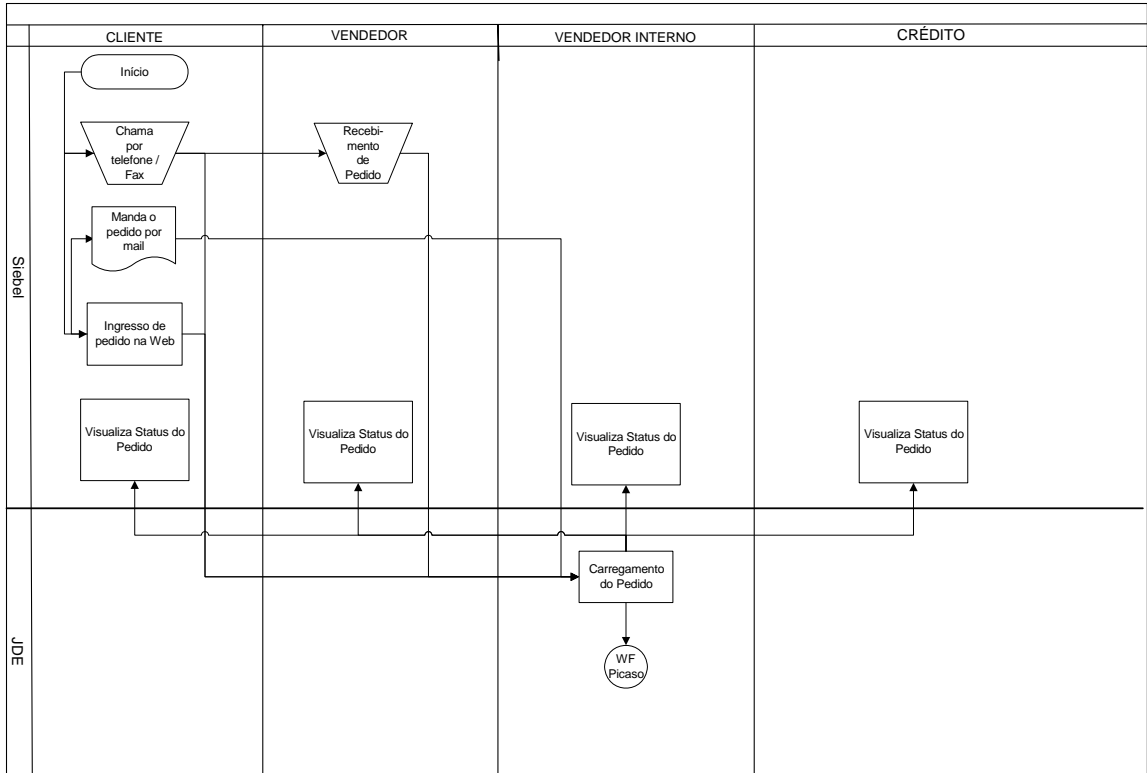
- 3) Quais são os tipos de serviços, informações e consultas que podem ser úteis a sua empresa para facilitar a sua relação comercial com o seu fornecedor através da *Internet* (consulta de pedidos, certificados de qualidade, ingresso de reclamações, ordem de compra, informação de mercado, histórico de consumo, etc.)?

- 4) Existe outro fornecedor de matérias-primas que já está disponibilizando algo parecido ou relacionado a *e-commerce*? Se, afirmativo, qual é a sua percepção desta experiência?



CRM

ANEXO 3 - INGRESSO DE CLIENTES/POTENCIAIS

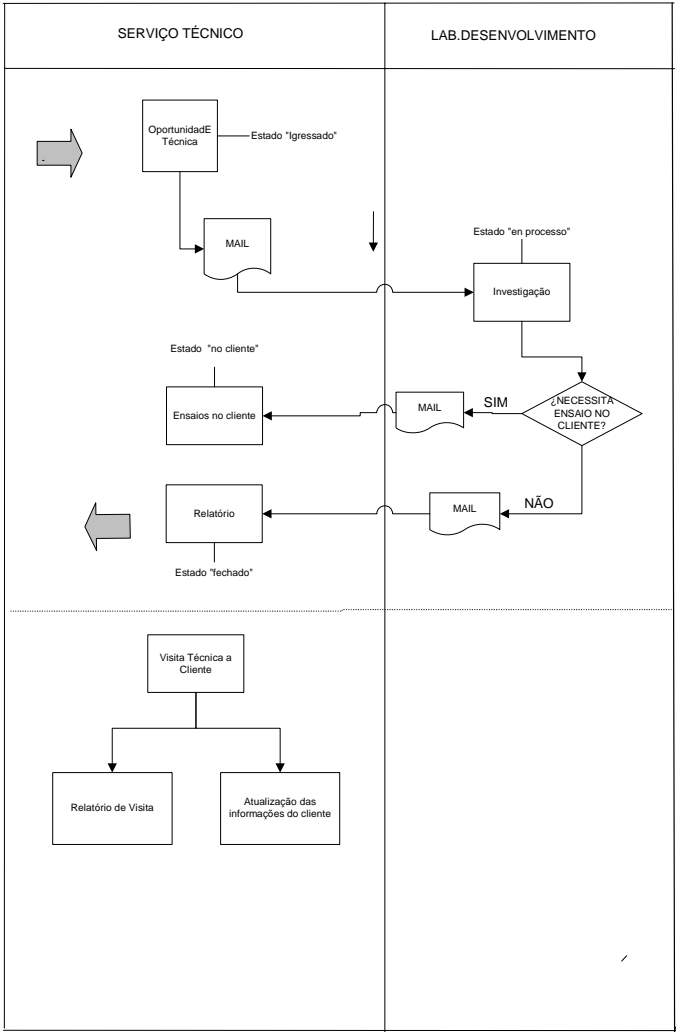


C R M

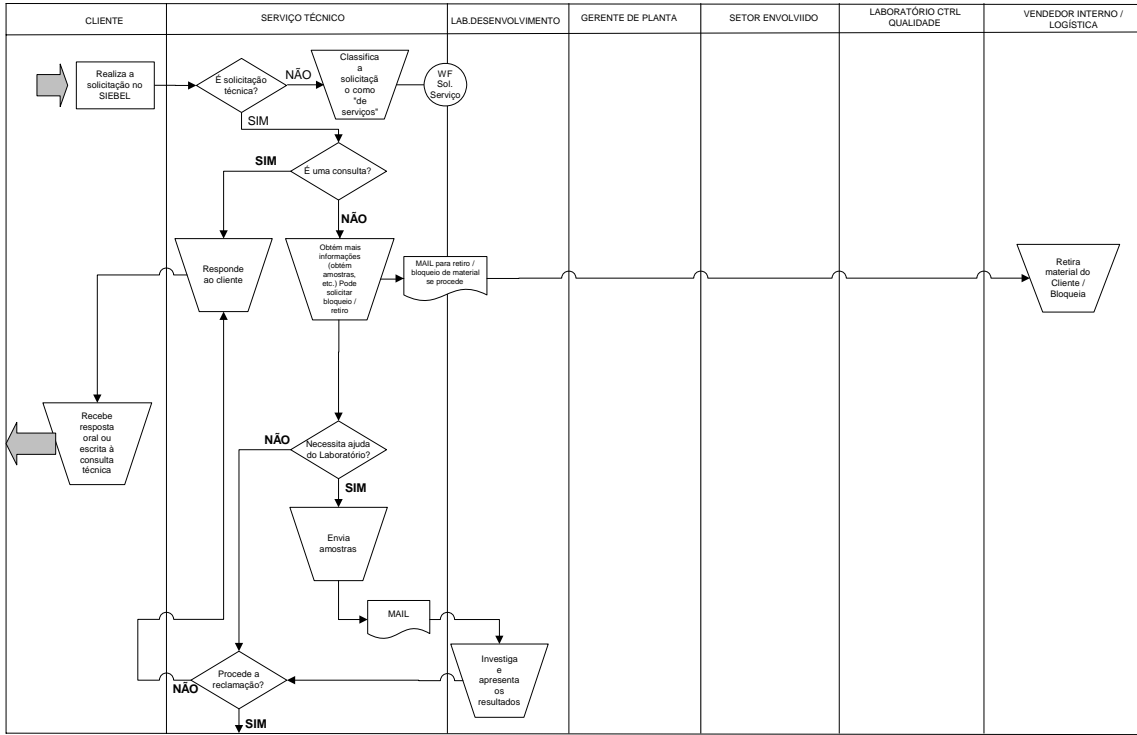
ANEXO 4 - INGRESSO DE PEDIDOS - FASE I

CRM

ANEXO 5 - CONTATO COM CLIENTE



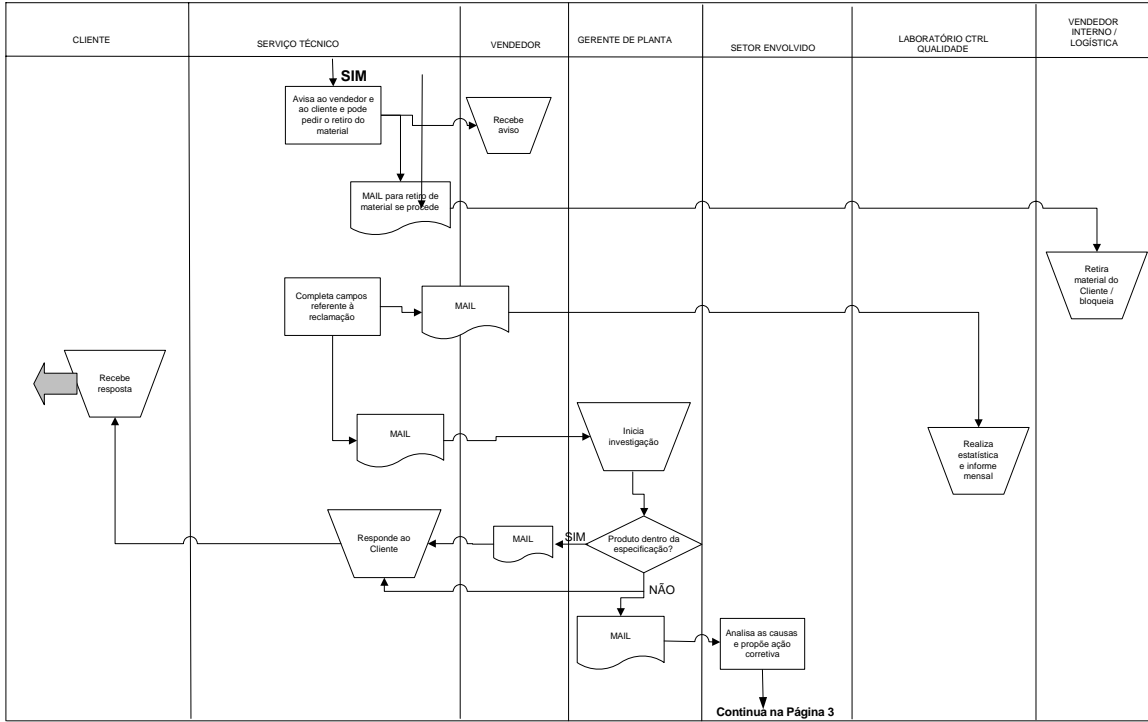
CRM



Continua na Página 2

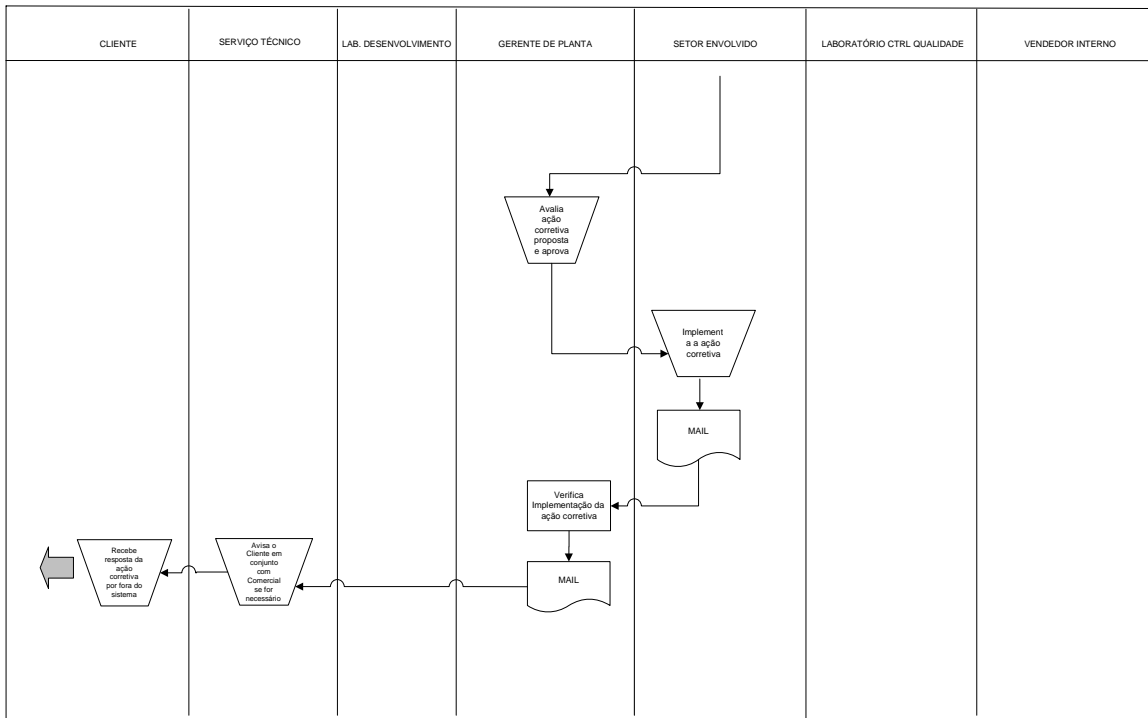
CRM

ANEXO 5 - SOLICITAÇÃO TÉCNICA



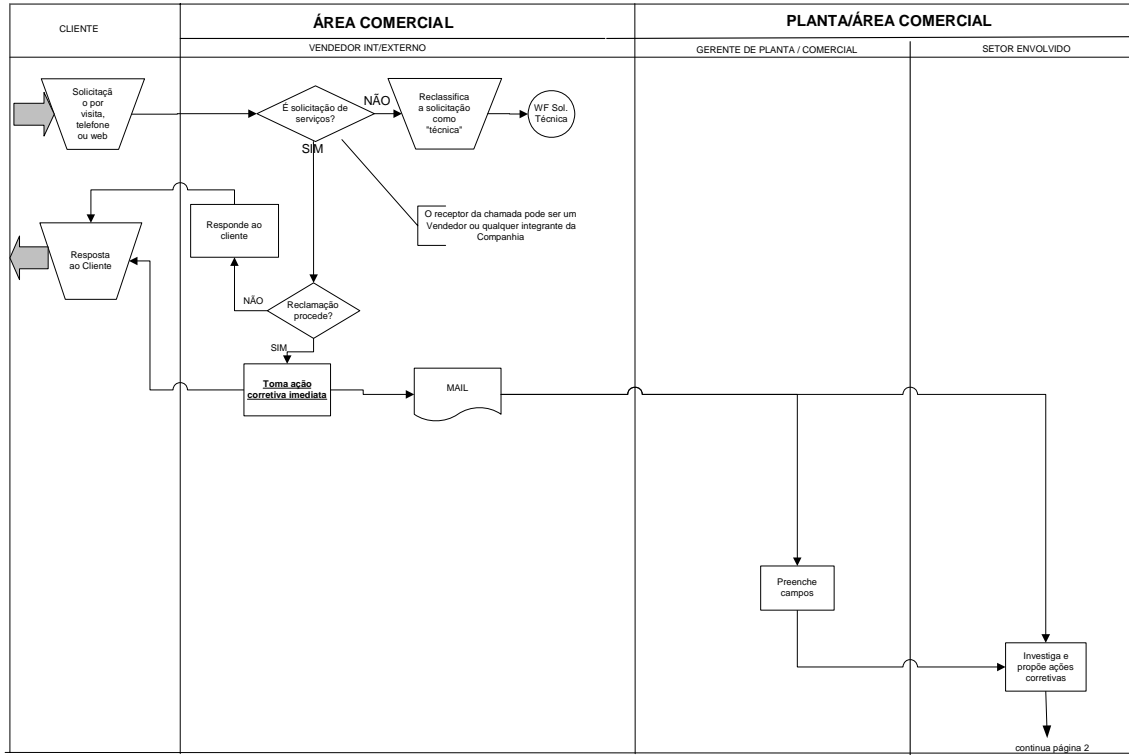
CRM

ANEXO 6 - SOLICITAÇÃO TÉCNICA



CRM

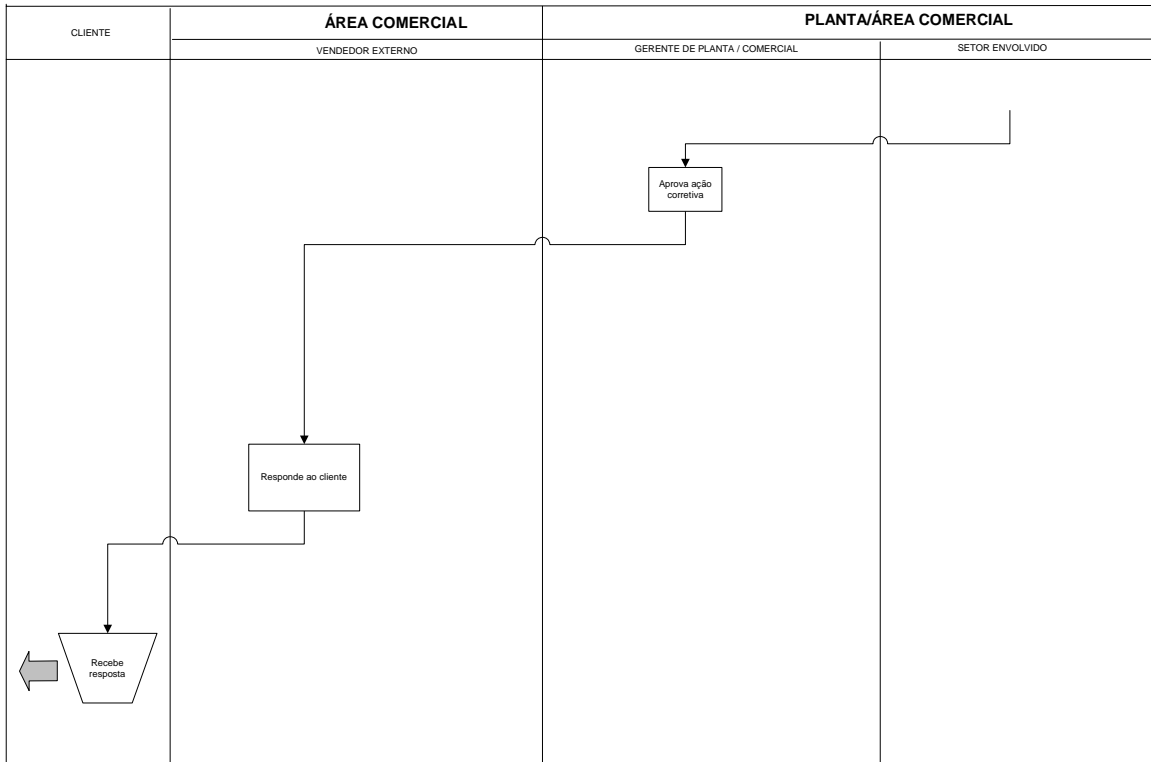
ANEXO 6 - SOLICITAÇÃO TÉCNICA



CRM

ANEXO 7 - SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO

continua página 2

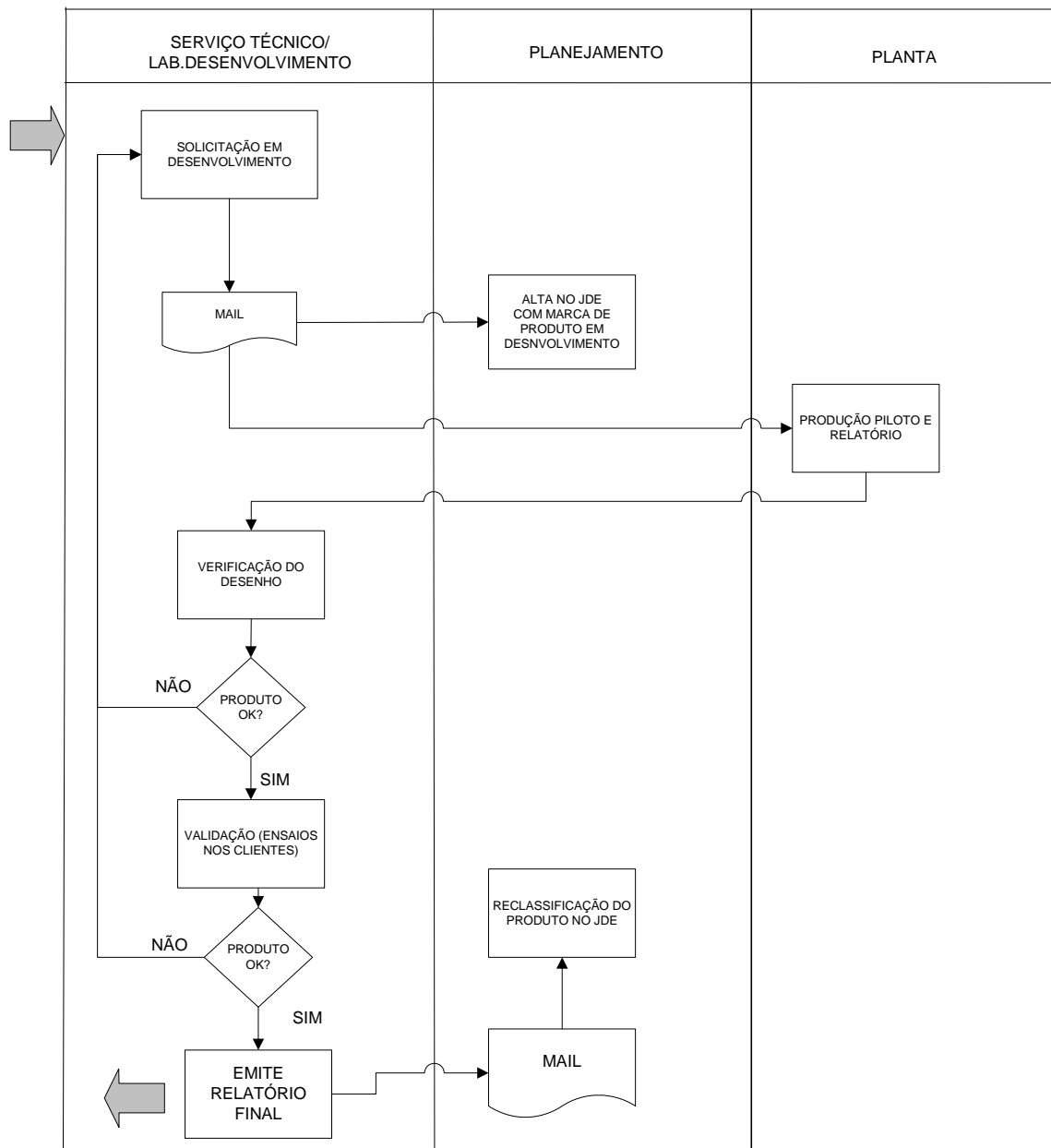


CRM


ANEXO 7 - SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO

CRM

ANEXO 8 - DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS



» Perfil » Sair



Contas | Dados Financeiros | Pedidos | Previsão de Compras | Ingresso de Pedidos | Dados de Produtos | Solicitações | Informações de Mercado

> Informações da Conta
> Troca de Senha

Conta selecionada atualmente

Razão Social: _____ CNPJ: _____
Nome Fantasia: _____

Escolher conta 1 de mais de 10+ » Buscar » Primeiro » Anterior » Seguinte » Último

Selecionar	Conta ▲▼	Nome Fantasia ▲▼	Nº de CUIT/CNPJ ▲▼	Linha de Negócios ▲▼
→				
→				
→				
→				
→				
→				
→				
→				
→				

⚠ Se sua Empresa possui mais de uma conta, selecione primeiro a conta que deseja consultar

✓

Endereços da conta Sem registros » Buscar » Anterior » Seguinte

Principal	Tipo de endereço ▲▼	Endereço ▲▼	CEP ▲▼	Cidade ▲▼	Estado ▲▼	País ▲▼
-----------	---------------------	-------------	--------	-----------	-----------	---------

ANEXO 9 - TELA CONTAS

» Perfil » Sair

Contas | **Dados Financeiros** | Pedidos | Previsão de Compras | Ingresso de Pedidos | Dados de Produtos | Solicitações | Informações de Mercado

Conta selecionada atualmente

Razão Social: _____ **CNPJ:** _____

Nome Fantasia: _____

Resumo Financeiro

Duplicatas Vencidas

Total a Vencer

Adiantamentos

Valores Pendentes

Limite de Créd. Téc.

Últ. Atualiz. Lim. Créd.

ÚLTIMA ATUALIZAÇÃO

Total a vencer entre 1 e 15 dias

Total a vencer entre 16 e 30 dias

Total a vencer entre 31 e 60 dias

Total a vencer entre 61 e 90 dias

Total a vencer a mais de 91 dias

Resumo de Crédito

Total Duplicatas Pend

Total Pedidos Abertos

Exposição Total

Limite de Créd. + Garantias

CRÉDITO DISPONÍVEL

ÚLTIMA ATUALIZAÇÃO

% DISPONÍVEL

Pedidos Abertos Sem registros

» Buscar » Primeiro » Anterior » Seguinte » Último

Número de Pedido ▲▼	Nro. de linha	Data de Entrega ▲▼	Valor (R\$) ▲▼
---------------------	---------------	--------------------	----------------

ANEXO 10 - TELA DADOS FINANCEIROS

The screenshot shows a web browser window with a navigation bar at the top containing icons for back, forward, home, search, and print. Below the browser window, there is a user profile section with a circular profile picture and a name bar, with links for « Perfil » and « Sair ». A horizontal menu contains several tabs: Contas, Dados Financeiros, Pedidos, Previsão de Compras (highlighted in orange), Ingresso de Pedidos, Dados de Produtos, Solicitações, and Informações de Mercado. To the left of this menu is a button labeled « Ingressar Previsão de Compras ». Below the menu, the text « Conta selecionada atualmente » is followed by labels for « Razão Social: », « Nome Fantasia: », and « CNPJ ». A small orange square is positioned below these labels. At the bottom, a section titled « Produtos » shows « Sem registros » and navigation links: « »Primeiro », « » Anterior », « » Seguinte », and « » Ultimo ». Below this is a table header with four columns: « Cód. ▲▼ », « Descrição ▲▼ », « Linha ▲▼ », and « Embalagem ▲▼ ».

» Perfil » Sair

Contas | Dados Financeiros | Pedidos | Previsão de Compras | **Ingresso de Pedidos** | Dados de Produtos | Solicitações | Informações de Mercado

» Ingressar Pedido
» Ingressar Pedido desde um Template
» Administração de Templates

Passo 1 de 4 » Seguinte » Cancelar

Razão Social:
CNPJ:

* Tipo de Pedido:

Nº Ordem de Compra:

* Enviar Pedido a:

* Campos Obrigatórios

A confirmação do seu pedido será enviada ao seguinte endereço eletrônico:

Caso deseje modificá-lo, por favor clique no próprio endereço para atualizar seus dados.
Em caso de ainda não ter cadastrado o seu e-mail, clique no botão "Perfil" para atualizar seus dados.
Obrigado.

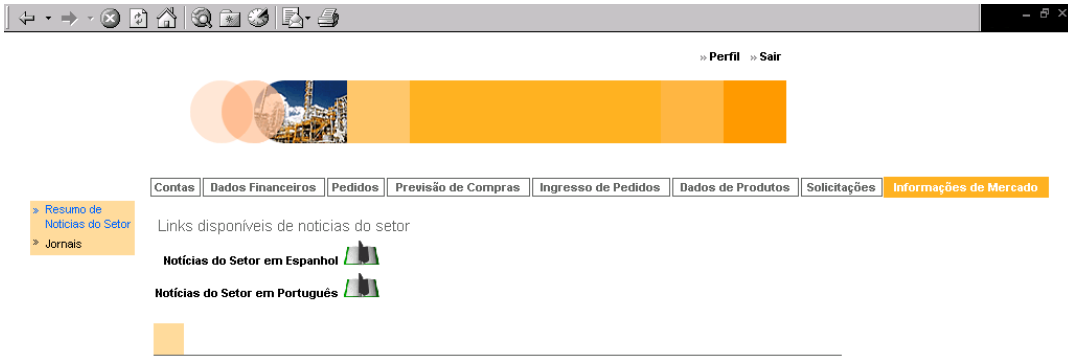
The screenshot shows a web browser window with a standard toolbar at the top. Below the toolbar, there is a header area with a logo on the left and navigation links for 'Perfil' and 'Sair' on the right. A horizontal menu bar contains several tabs: 'Contas', 'Dados Financeiros', 'Pedidos', 'Previsão de Compras', 'Ingresso de Pedidos', 'Dados de Produtos' (which is highlighted in orange), 'Solicitações', and 'Informações de Mercado'. On the left side of the main content area, there is a sidebar menu with three items: 'Lista Geral de Produtos', 'Boletim Técnico de Produto', and 'Boletim Técnico de Produto'. The main content area displays a table titled 'Produtos' with the subtitle '1 - 20 de mais de 20+'. Above the table, there are navigation controls: '» Buscar', '» Primeiro', '» Anterior', '» Seguinte', and '» Ultimo'. The table itself has four columns: 'Descrição', 'Linha', 'Tipo', and 'Embalagem'. Each column header has a small triangle icon indicating it is a dropdown menu. The table body is currently empty, showing only the header row and several empty rows below it.

Descrição ▲▼	Linha ▲▼	Tipo ▲▼	Embalagem ▲▼

ANEXO 14 - TELA DADOS DE PRODUTOS

The screenshot shows a web browser window with a navigation menu at the top containing: Contas, Dados Financeiros, Pedidos, Previsão de Compras, Ingresso de Pedidos, Dados de Produtos, **Solicitações**, and Informações de Mercado. Below the menu is a profile picture placeholder and a button labeled '> Minhas solicitações'. The main content area displays 'Conta selecionada atualmente' with fields for 'Razão Social:' and 'CNPJ', and 'Nome Fantasia:'. Below this is a table titled 'Minhas solicitações' with the status 'Sem registros'. The table has columns: 'Número da Solicitação', 'Título da Solicitação', 'Data de Ingresso', 'Tipo de Solicitação', 'Ingressante da Solicitação', 'Responsável', and 'Data Resposta'. Navigation links '» Novo', '» Buscar', '» Anterior', and '» Seguinte' are located above the table.

ANEXO 15 - TELA SOLICITAÇÕES



ANEXO 17 - QUESTIONÁRIO PESQUISA DE SATISFAÇÃO

PESQUISA DE SATISFAÇÃO EMPRESA X	Qual a importância que você atribui a cada item?					Como você avalia o desempenho da Innova ?				
	Fundamental	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Ótimo	Muito bom	Bom	Regular	Ruim
Quanto à AGILIDADE do atendimento - considerar tempo de resposta										
Quanto à EFICIÊNCIA do atendimento -considerar resolução de problemas										
Quanto à CONFIABILIDADE do atendimento -considerar o fazer certo da 1ª vez										
Quanto ao ACESSO ÀS INFORMAÇÕES -considerar informações de histórico de compras, fluxo do pedido, informações técnicas, etc.										
Quanto ao CANAL DE COMUNICAÇÃO -considerar alternativas como telefone, web, contato pessoal, etc.										
Quanto a ASPECTOS FINANCEIROS - considerar informações como fluxo de pagamento, dados bancários										
Quanto ao RELACIONAMENTO -Considerar contato com a área de vendas										
Quanto à PREVISÃO DE COMPRAS - considerar as formas disponíveis como contato com vendedor, web, etc.										

Você tem utilizado sistema de CRM de algum fornecedor?

() Sim

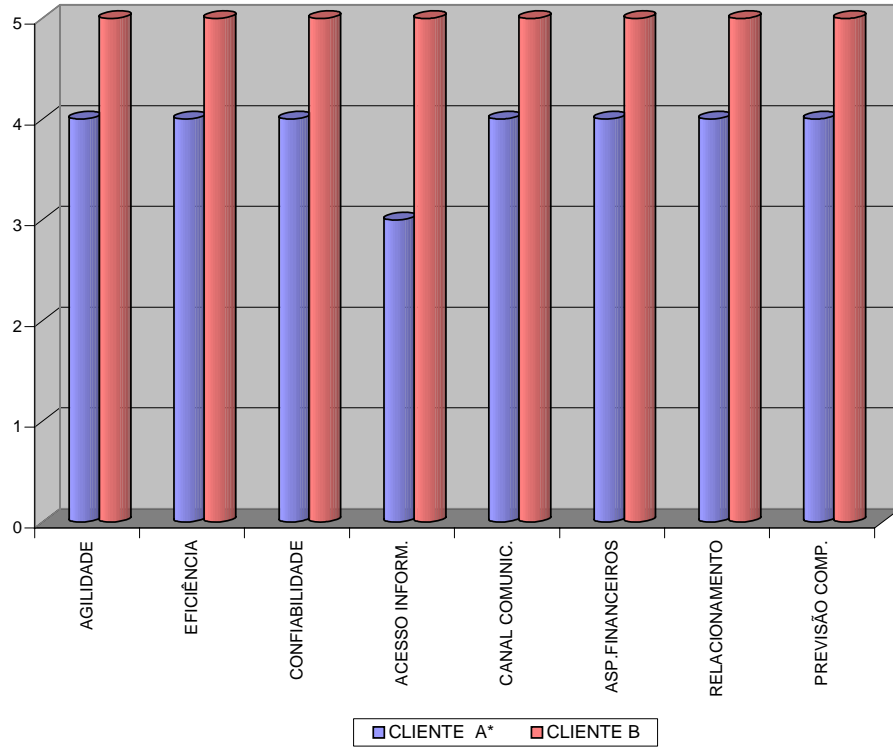
() Não

Em caso positivo, indique qual é o fornecedor que tem oferecido o melhor serviço

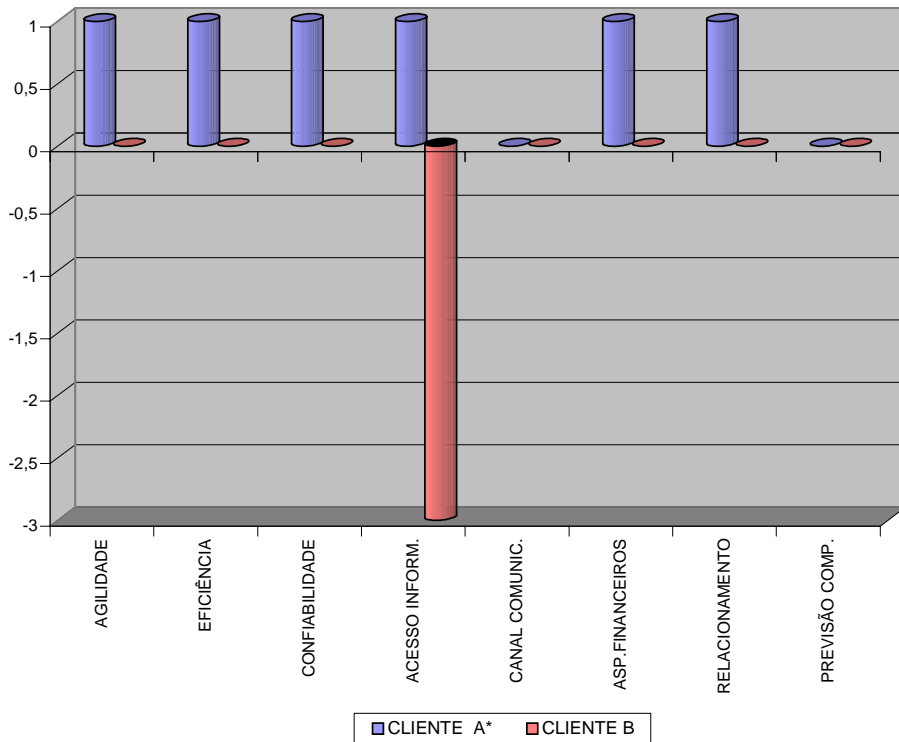
Nome da empresa: Nome do entrevistado: Cargo do entrevistado:	Nome do Avaliador: Data da pesquisa:
---	---

ANEXO 18 - CLIENTE A* VERSUS B

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

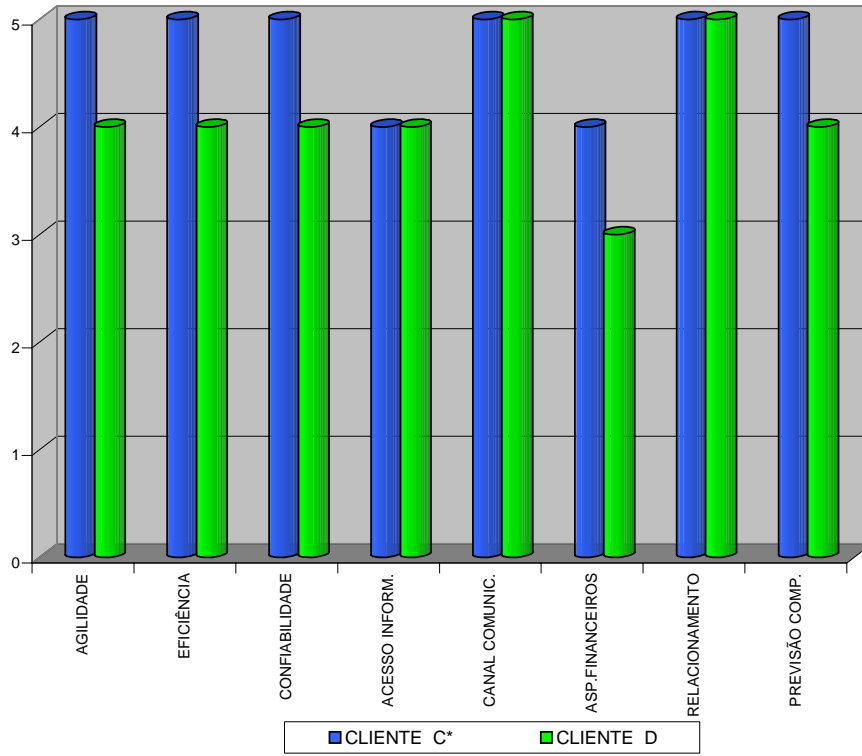


DIFERENÇA EXPECTATIVA - DESEMPENHO

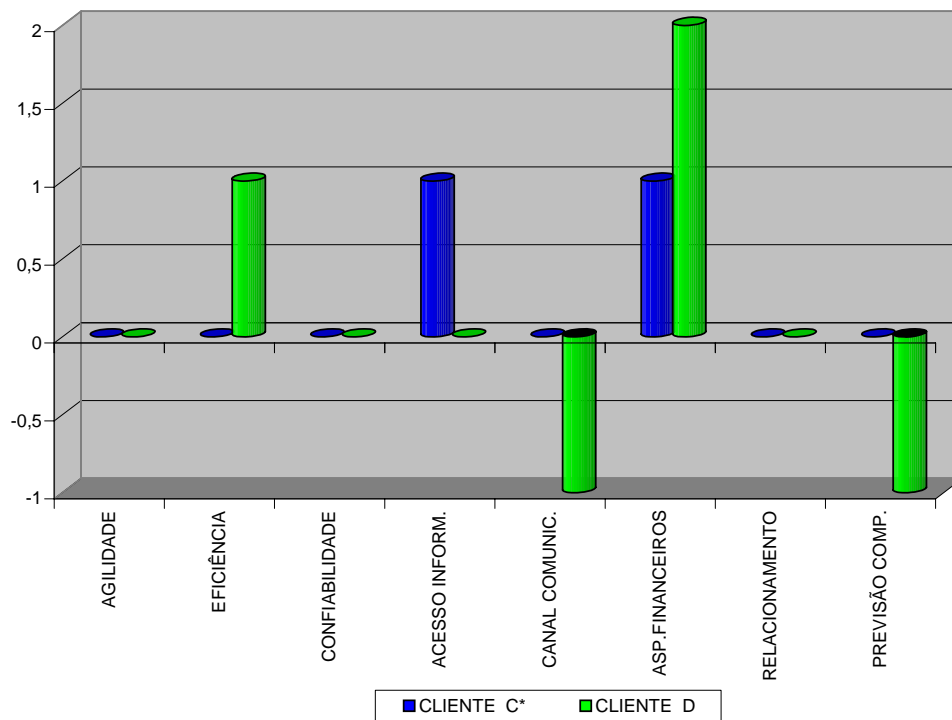


ANEXO 19 - CLIENTE C* VERSUS D

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

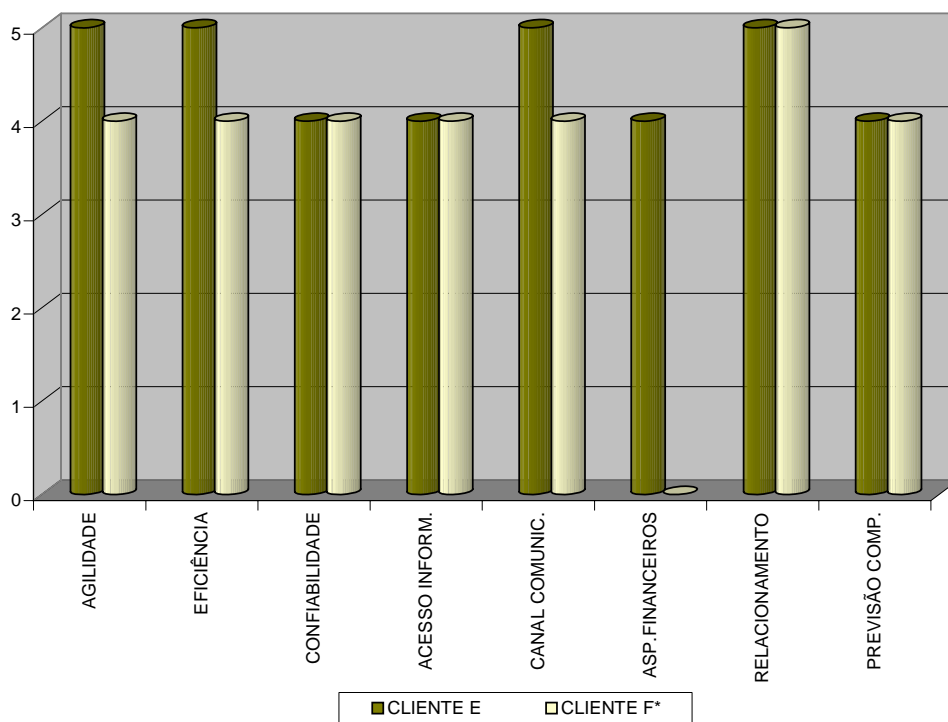


DIFERENÇA EXPECTATIVA - DESEMPENHO

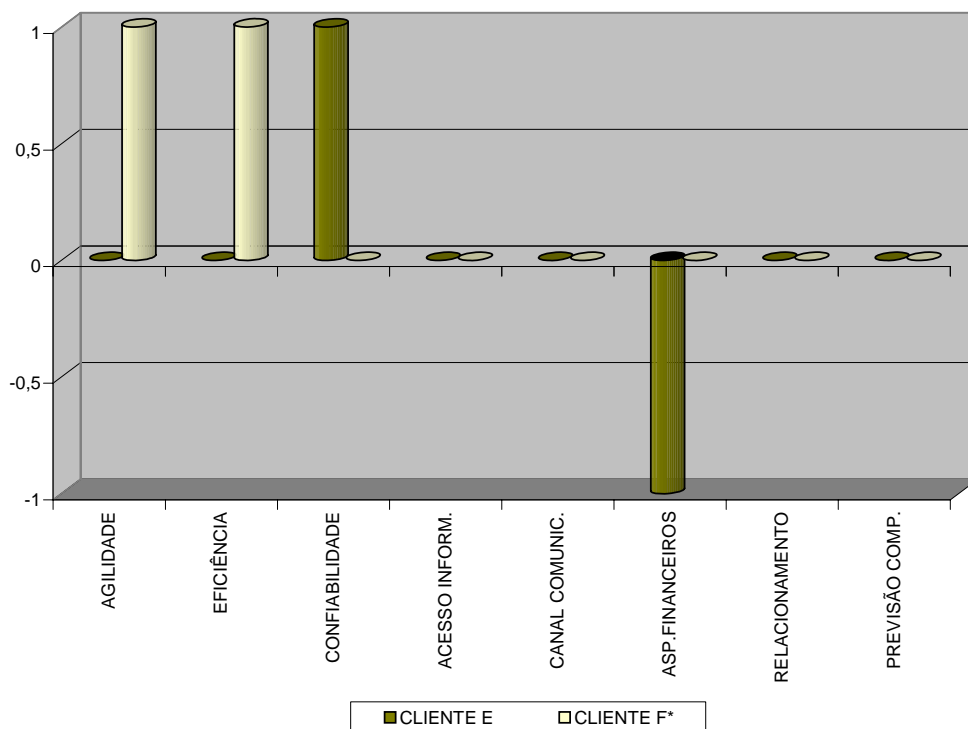


ANEXO 20 - CLIENTE E VERSUS F*

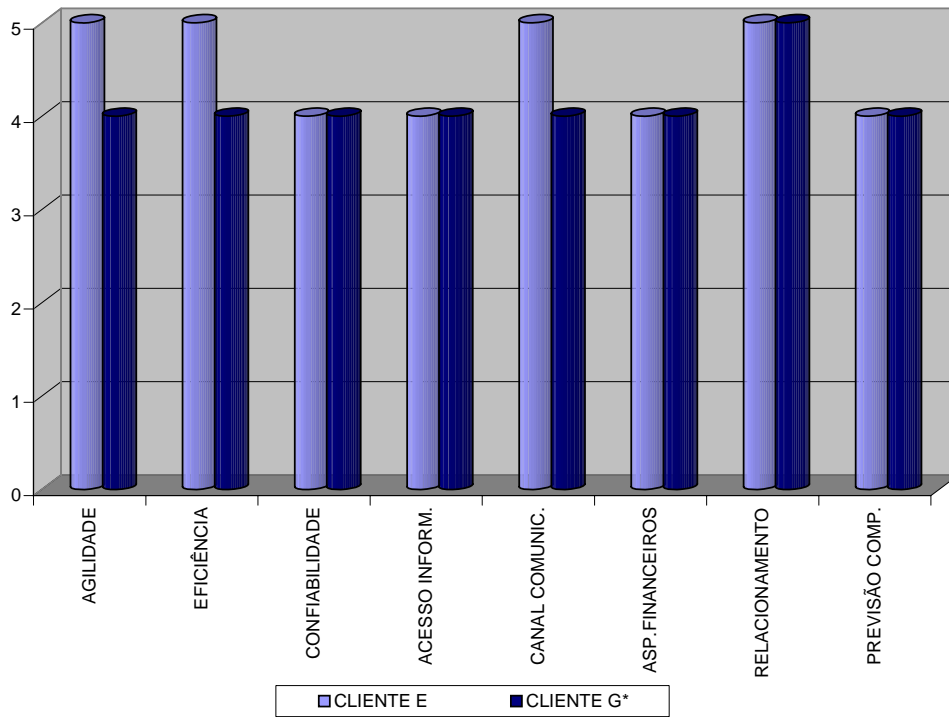
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



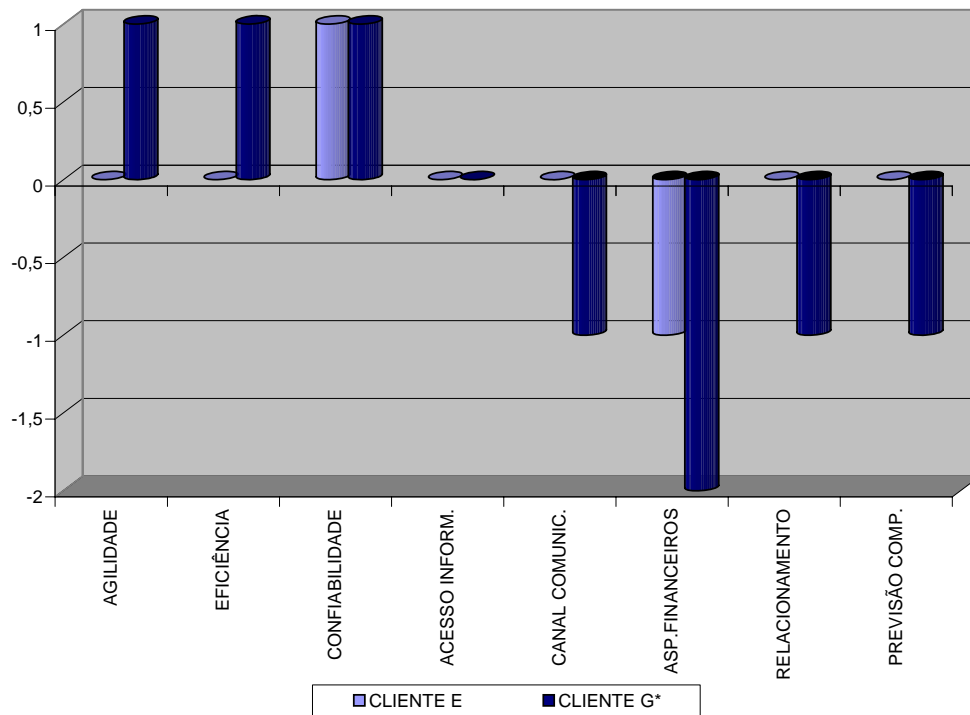
DIFERENÇA EXPECTATIVA - DESEMPENHO



AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

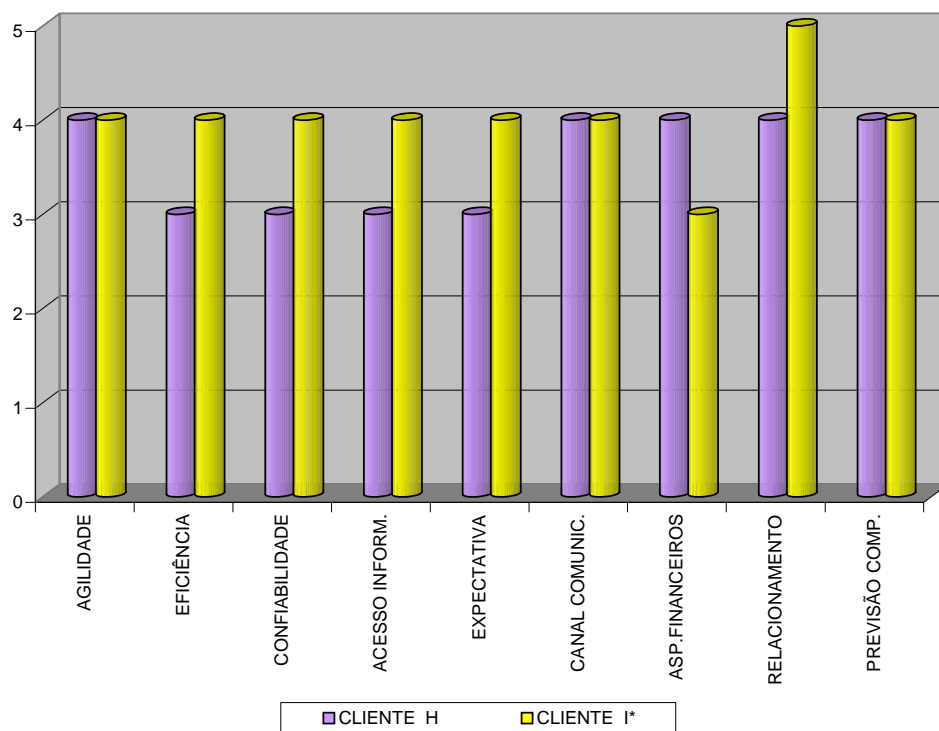


DIFERENÇA EXPECTATIVA - DESEMPENHO

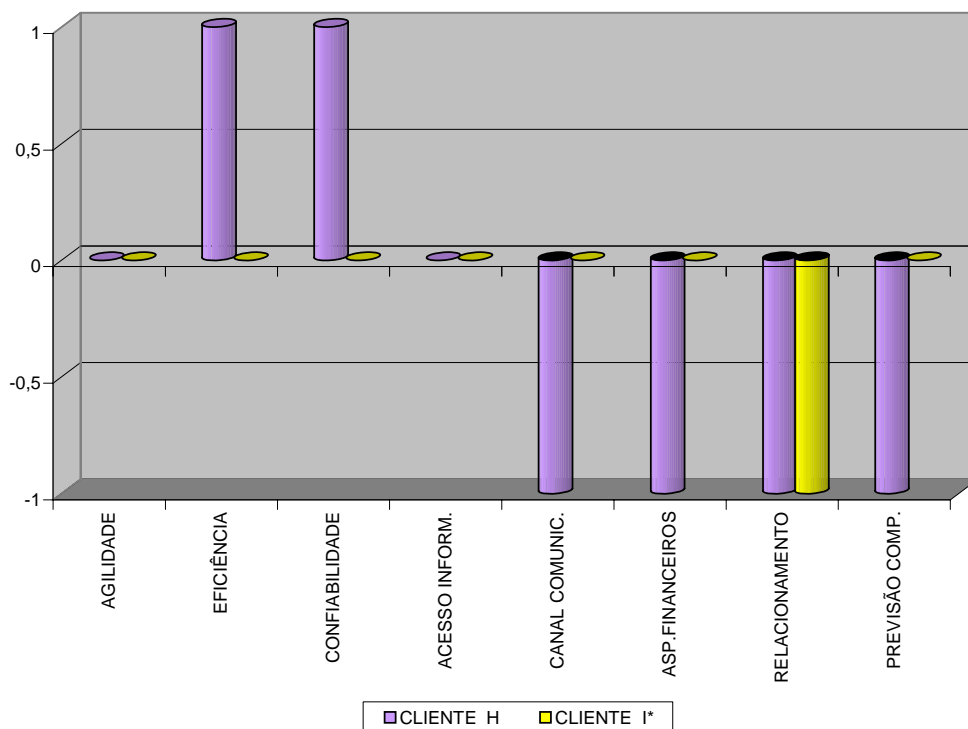


ANEXO 22 - CLIENTE H VERSUS I*

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

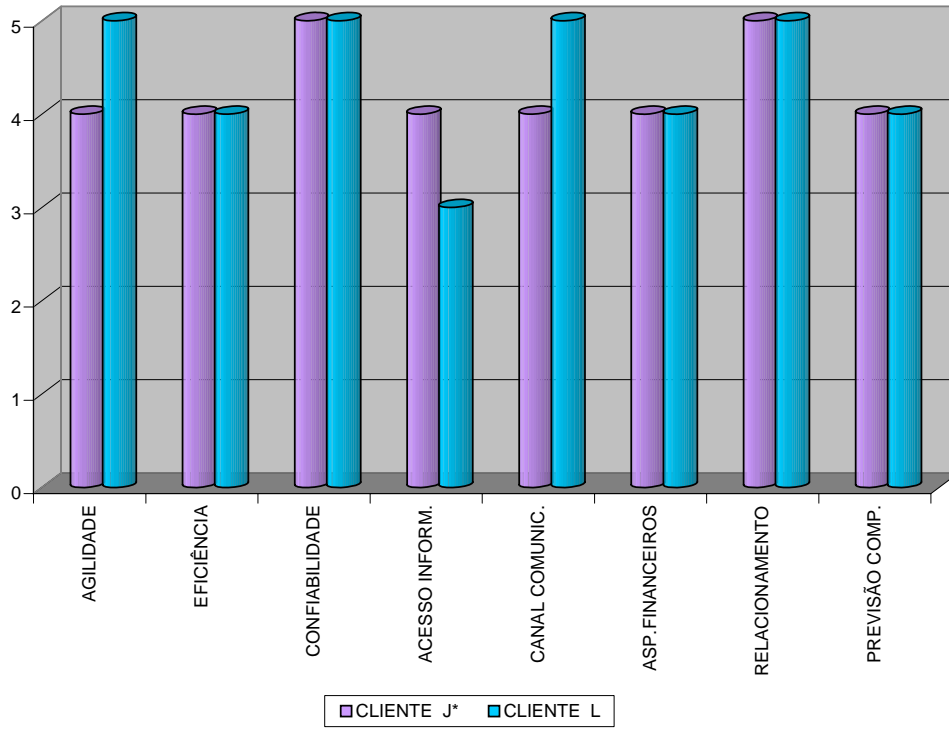


DIFERENÇA EXPECTATIVA - DESEMPENHO

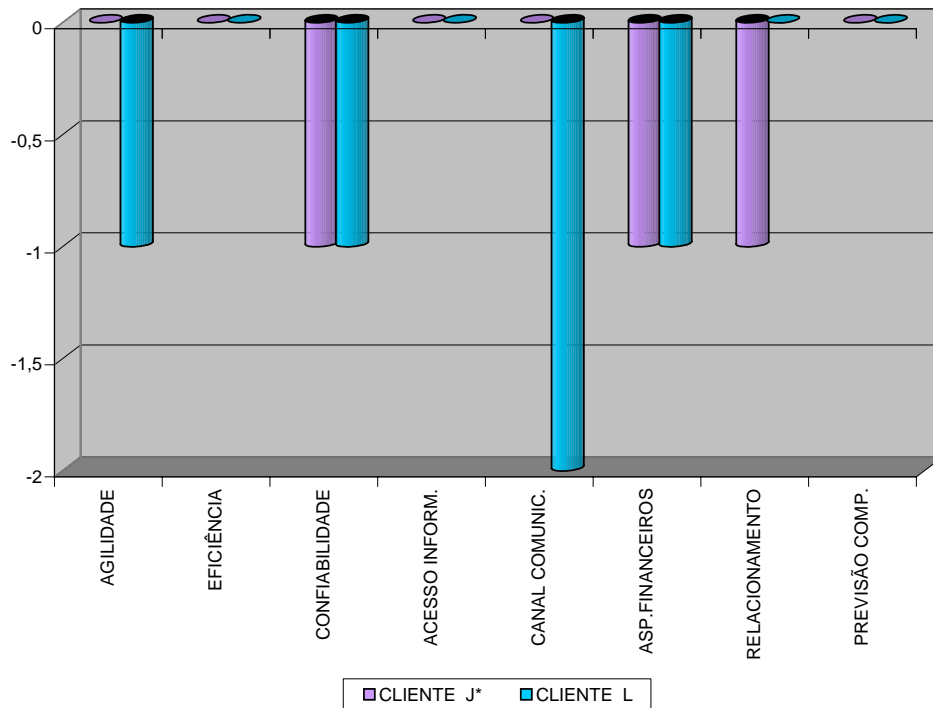


ANEXO 23 – CLIENTE J* VERSUS L

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

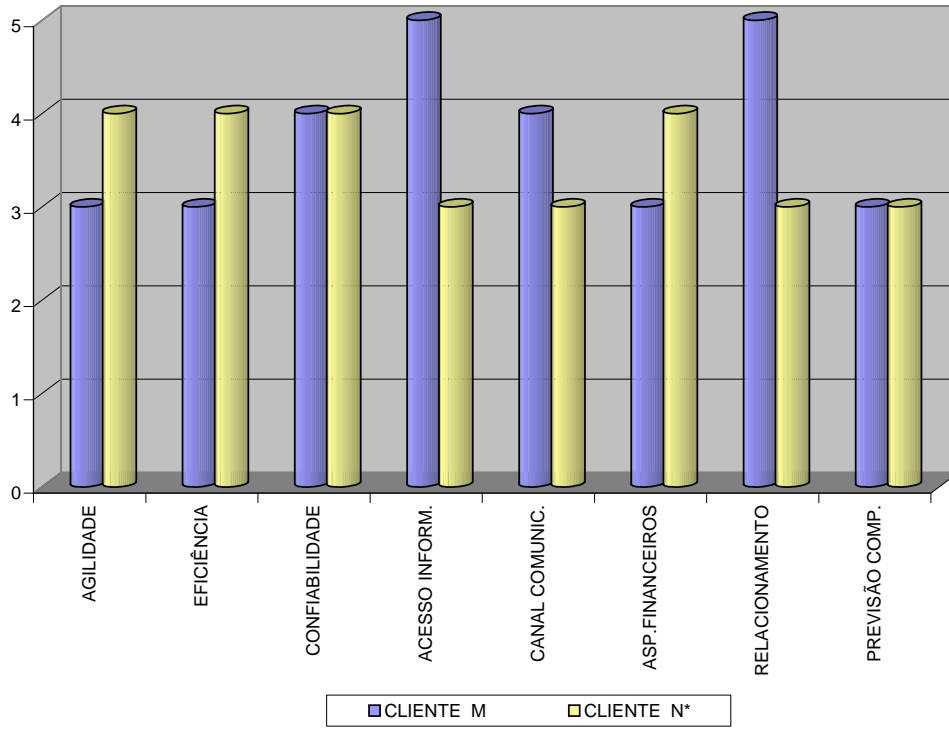


DIFERENÇA EXPECTATIVA -DESEMPENHO

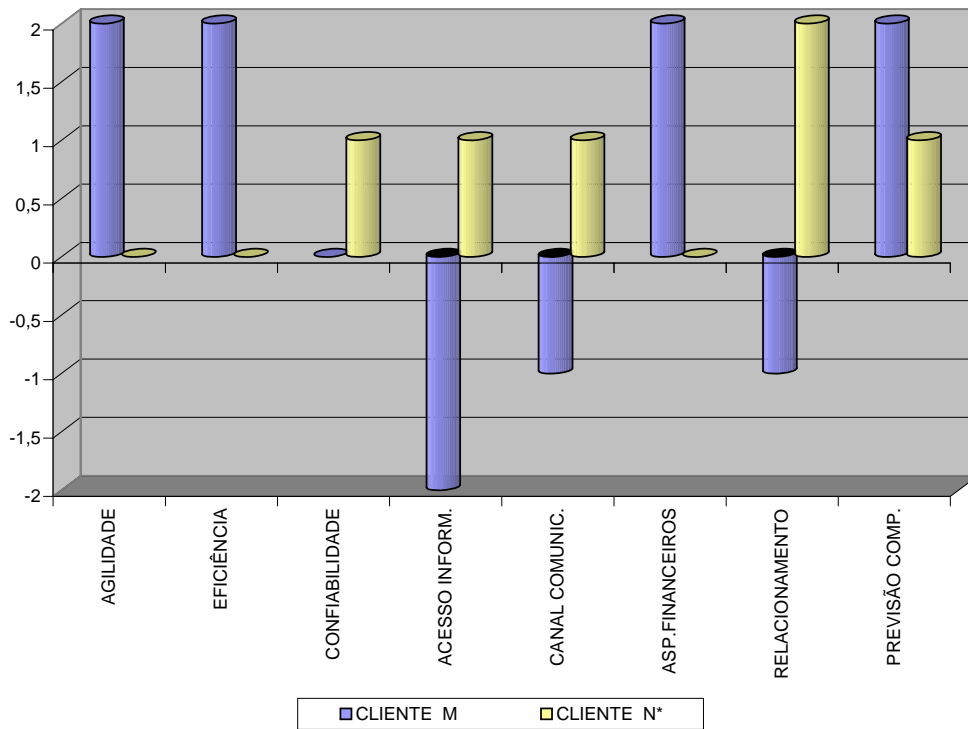


ANEXO 24 - CLIENTE M VERSUS N*

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

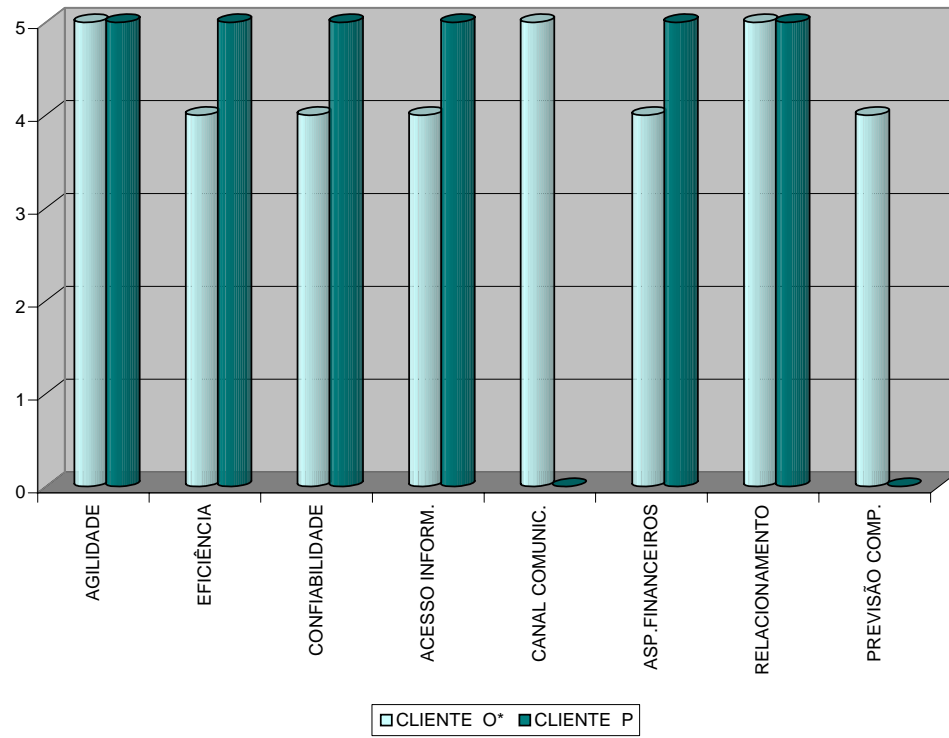


DIFERENÇA EXPECTATIVA - DESEMPENHO

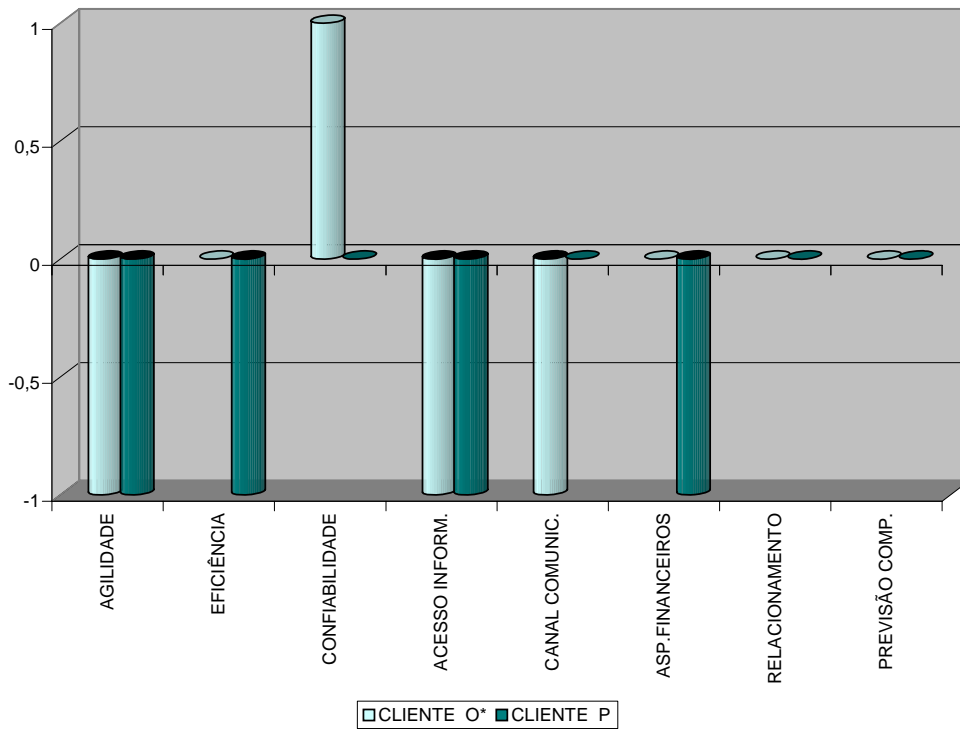


ANEXO 25 - CLIENTE O* VERSUS P

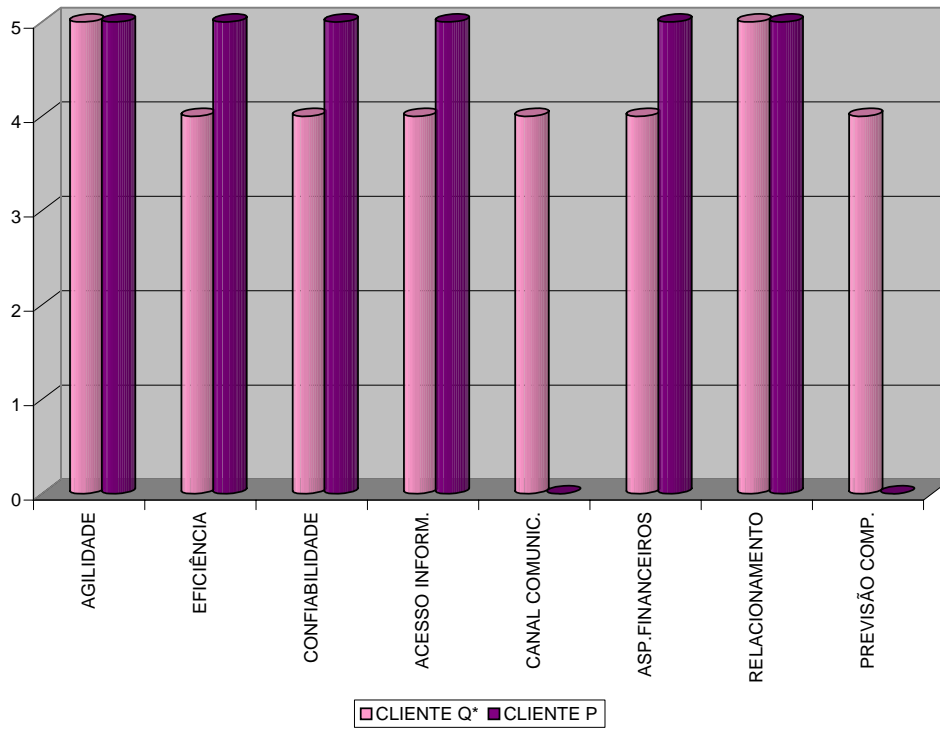
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



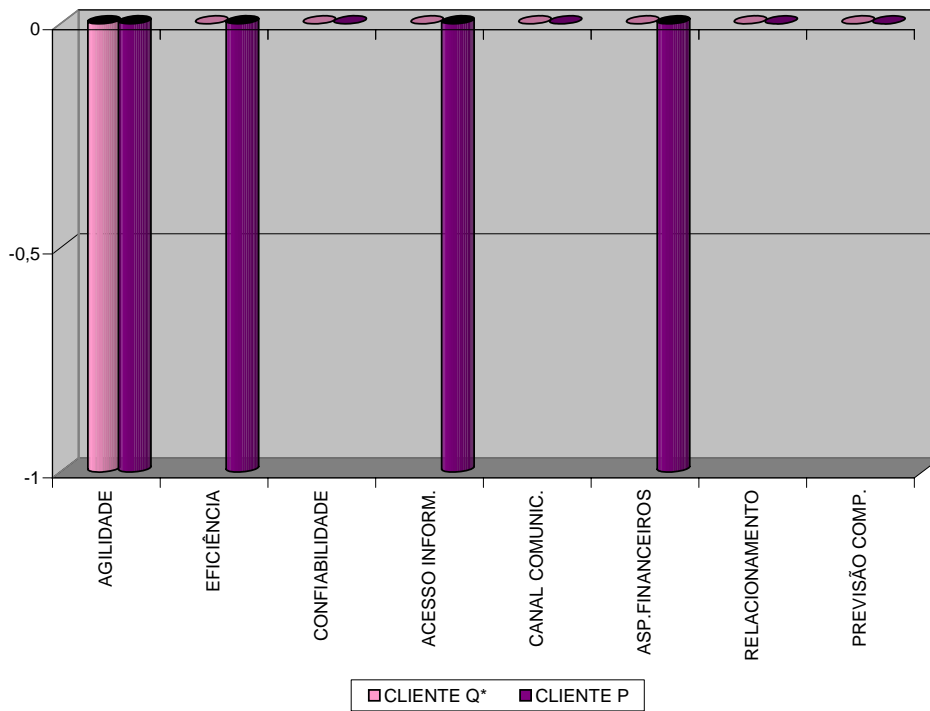
DIFERENÇA EXPECTATIVA - DESEMPENHO



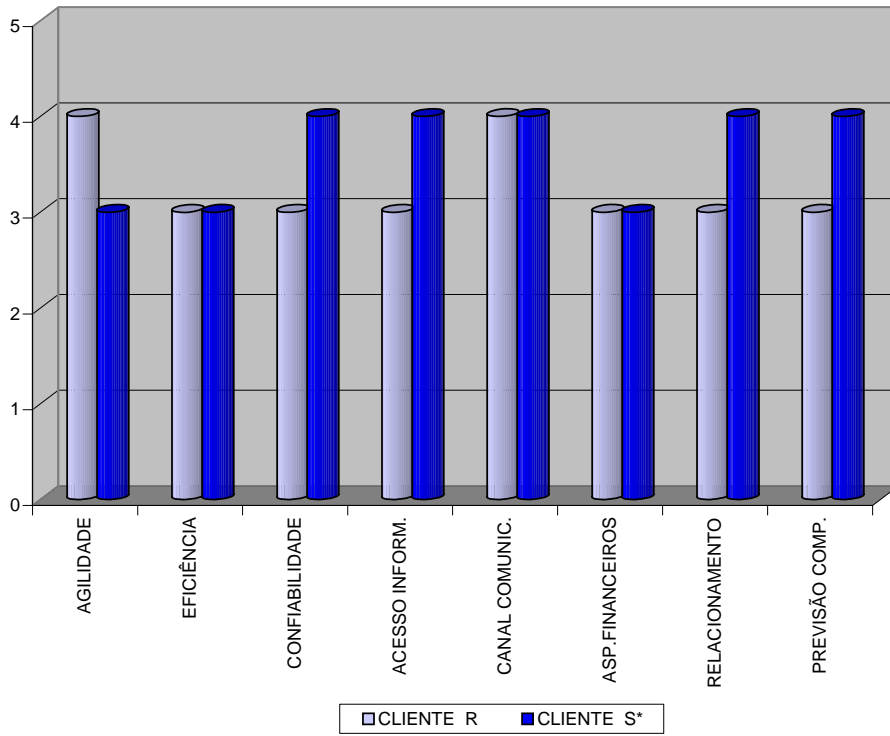
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



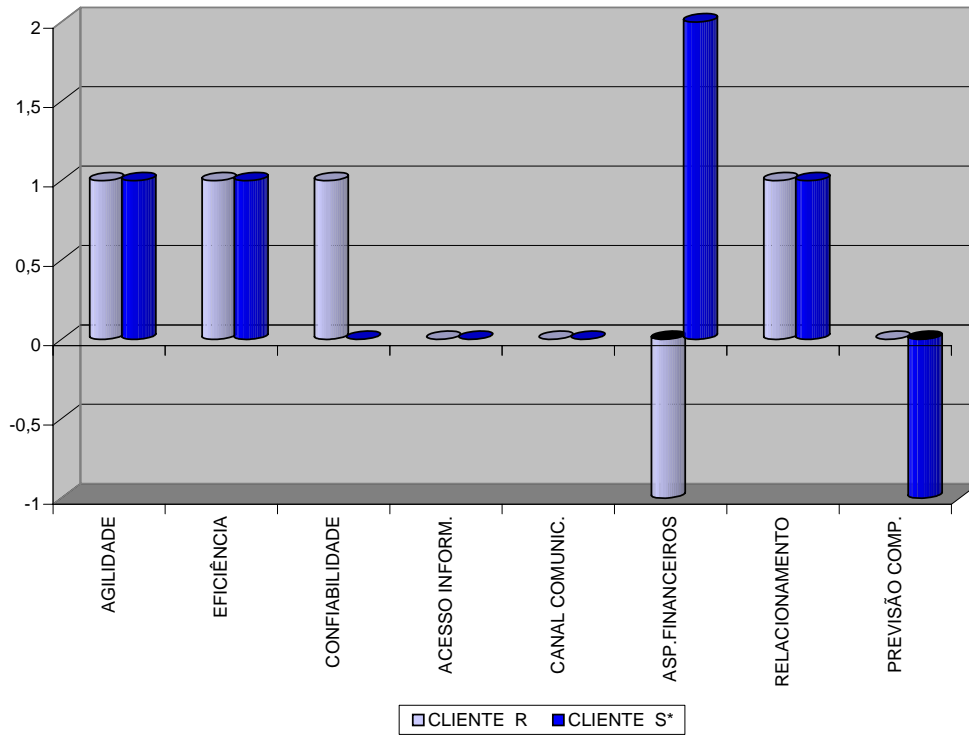
DIFERENÇA EXPECTATIVA - DESEMPENHO



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

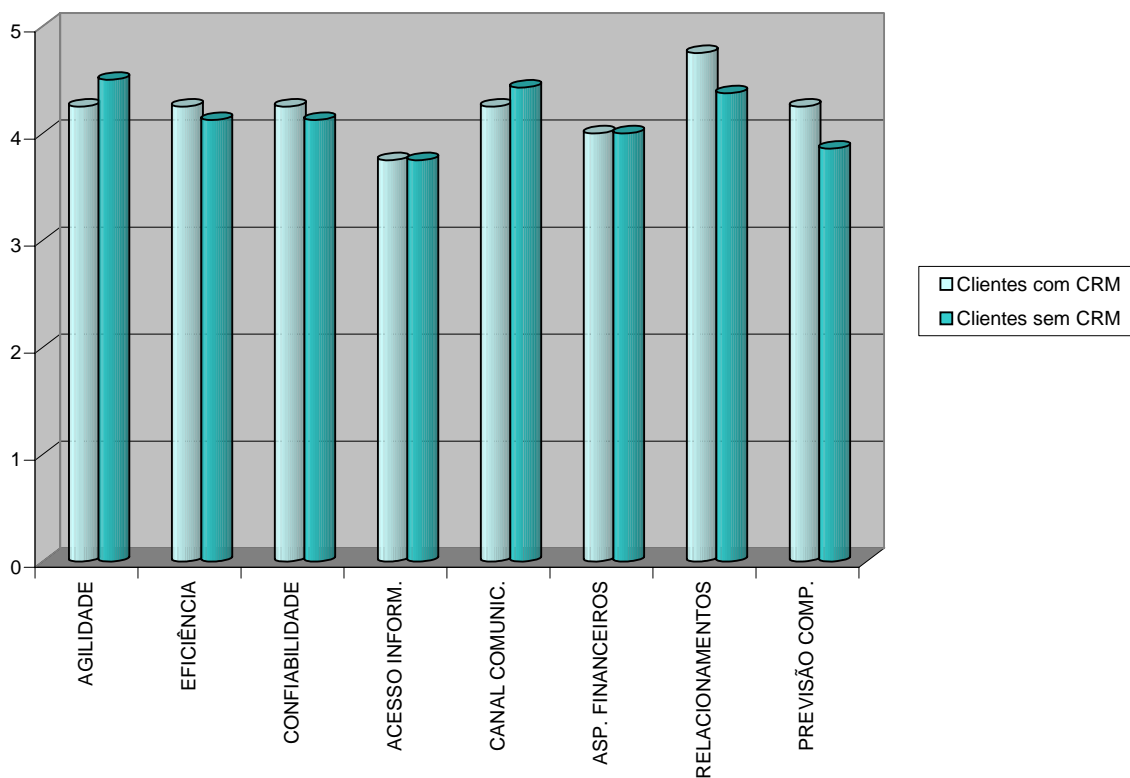


DIFERENÇA EXPECTATIVA-DESEMPENHO



ANEXO 28 – CLIENTES COM CRM *VERSUS* SEM CRM

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



DIFERENÇA EXPECTATIVA - DESEMPENHO

