

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIELLE FLORES SANTANA

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE “GESTÃO DE CLIENTES” EM UMA  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS BTOB**

CURITIBA

2011

DANIELLE FLORES SANTANA

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE “GESTÃO DE CLIENTES” EM UMA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVIÇOS BTOB**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler  
Telma.

CURITIBA

2011

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais pela possibilidade e incentivo ao estudo. Ao meu marido pela paciência e apoio durante as várias horas dedicadas à leitura e à escrita deste material. A minha atual chefe pela oportunidade e confiança, assim como pelas várias horas de *brainstorm* e discussão sobre o assunto. A minha atual equipe por acreditar no projeto e compartilhar o conhecimento. Aos colegas de trabalho, presentes e passados, que de alguma forma auxiliaram em minha carreira, me permitindo crescer como profissional e como ser humano.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 1 – FÓRMULA PARA CALCULAR O NPS .....  | 30 |
| FIGURA 2 – RELACIONAMENTOS ENTRE O FORNECEDOR MULTIFACETADO E O CLIENTE MULTIFACETADO ..... | 33 |
| FIGURA 3 – CICLO DE VIDA DO PROJETO .....   | 39 |
| FIGURA 4 – GRUPO DE NECESSIDADES DE PROJETOS PARA GESTÃO DE CLIENTES.....                   | 44 |

## LISTA DE TABELA

|   |    |
|---|----|
| TABELA 1 - METAS GERÊNCIA DE RELACIONAMENTO 2011 .....                            | 47 |
| TABELA 2 - ESTIMATIVA DE CUSTOS PARA DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DBM .....         | 53 |
| TABELA 3 - ESTIMATIVA DE PRAZOS DO PROJETO DBM .....                              | 53 |
| TABELA 4 - ESTIMATIVA DE CUSTOS PARA DESENVOLVIMENTO DO PROJETO CLIENTES.....     | 61 |
| TABELA 5 - ESTIMATIVA DE PRAZOS DO PROJETO CLIENTES.....                          | 62 |
| TABELA 6 - ESTIMATIVA DE CUSTOS PARA DESENVOLVIMENTO DO PROJETO ATENDIMENTO ..... | 69 |
| TABELA 7 - ESTIMATIVA DE PRAZOS DO PROJETO ATENDIMENTO .....                      | 69 |

## LISTA DE QUADRO

|  |    |
|--|----|
| QUADRO 1 – DEFINIÇÕES SELECIONADAS QUE ENFATIZAM OS DIFERENTES ASPECTOS DO MR .....  | 16 |
| QUADRO 2 – RETORNO SOBRE INVESTIMENTO NA GESTÃO DE CLIENTES ..                       | 19 |
| QUADRO 3 – OS 30 RELACIONAMENTOS DO MR – OS 30 RS.....                               | 22 |
| QUADRO 4 – DEFINIÇÕES SELECIONADAS QUE ENFATIZAM OS DIFERENTES ASPECTOS DO CRM ..... | 23 |
| QUADRO 5 - MATRIZ DE ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO DBM .....             | 52 |
| QUADRO 6 – RISCOS DO PROJETO DBM.....  | 55 |
| QUADRO 7 – MATRIZ DE ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO CLIENTES.....         | 61 |
| QUADRO 8 – RISCOS DO PROJETO CLIENTES .....  | 63 |
| QUADRO 9 - MATRIZ DE ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO ATENDIMENTO .....     | 69 |
| QUADRO 10 – RISCOS DO PROJETO ATENDIMENTO.....                                       | 71 |

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

|       |   |
|-------|---|
| AMA   | <i>American Marketing Association</i> (Associação Americana de Marketing) |
| API   | Assessoria em Planejamento e Informação                                   |
| B2B   | <i>Business to Business</i>   |
| BSC   | <i>Balanced Score Card</i>  |
| CCO   | <i>Chief Customer Officer</i>   |
| CRM   | <i>Customer Relationship Managent</i>                                     |
| DBM   | <i>Data Base Marketing</i>  |
| FTMs  | <i>Full Time Marketing</i>  |
| MR    | Marketing de Relacionamento   |
| NPS   | <i>Net Promoter Score</i> (Índice Net Promoter)                           |
| PMBOK | <i>Project Management Body of Knowlegde</i>                               |
| PMI   | <i>Project Management Institute</i>                                       |
| PTMs  | <i>Part Time Marketing</i>  |
| RH    | Recursos Humanos  |
| ROI   | Retorno médio sobre o investimento  |
| ROR   | <i>Return On Relationship</i>   |
| TI    | Tecnologia da Informação  |
| TMA   | Tempo médio de atendimento  |
| TQM   | <i>Total Quality Management</i> (Gerenciamento da Qualidade Total)        |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUÇÃO .....   | 9  |
| OBJETIVOS .....  | 10 |
| JUSTIFICATIVA .....  | 11 |
| 1 REVISÃO DA LITERATURA E INFORMAÇÕES BÁSICAS .....                                  | 12 |
| 1.1 MARKETING .....  | 12 |
| 1.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO (MR) .....   | 15 |
| 1.3 <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i> (CRM) .....                              | 23 |
| 1.4 INFO-ESTRUTURA: <i>DATA WAREHOUSES / DATA BASE MARKETING / DATA MINING</i> ..... | 25 |
| 1.5 PROGRAMAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO E PROGRAMAS DE FIDELIDADE .....         | 28 |
| 1.6 MÉTRICAS / INDICADORES .....   | 29 |
| 1.7 CENTRAL DE ATENDIMENTO (CALL CENTER) .....                                       | 31 |
| 1.8 B2B: COMPORTAMENTO E RELACIONAMENTO .....  | 33 |
| 1.9 GESTÃO DE PROJETOS .....   | 36 |
| 2 PROJETO .....  | 40 |
| 2.1 HISTÓRICO RESUMIDO .....   | 40 |
| 2.2 RESUMO DA SITUAÇÃO ATUAL .....   | 43 |
| 2.3 NECESSIDADES .....   | 44 |
| 2.4 PROJETO DBM .....  | 45 |
| 2.4.1 Justificativas .....   | 45 |
| 2.4.2 Benefícios Esperados .....   | 46 |
| 2.4.2.1 Qualitativo .....  | 46 |
| 2.4.2.2 Quantitativo .....   | 46 |
| 2.4.3 Escopo do Projeto .....  | 47 |
| 2.4.4 Definição das Fases do Projeto .....   | 47 |
| 2.4.5 Sequenciamento das Atividades .....  | 48 |
| 2.4.6 Cronograma .....   | 51 |
| 2.4.7 Planejamento de Recursos .....   | 51 |
| 2.4.7.1 Recursos Humanos .....   | 51 |
| 2.4.8 Custos - Orçamento Estimado .....  | 52 |
| 2.4.9 Tempo – Estimativa de Prazos .....   | 53 |
| 2.4.10 Premissas .....   | 53 |
| 2.4.11 Restrições .....  | 54 |
| 2.4.12 Riscos .....  | 54 |
| 2.5 PROJETO CLIENTES .....   | 55 |
| 2.5.1 Justificativas .....   | 55 |
| 2.5.2 Benefícios Esperados .....   | 56 |
| 2.5.2.1 Qualitativo .....  | 56 |



|  |    |
|--|----|
| 2.5.2.2 Quantitativo .....                 | 56 |
| 2.5.3 Escopo do Projeto .....              | 57 |
| 2.5.4 Definição das Fases do Projeto ..... | 57 |
| 2.5.5 Sequenciamento das Atividades .....  | 58 |
| 2.5.6 Cronograma.....                      | 60 |
| 2.5.7.1 Recursos Humanos.....              | 60 |
| 2.5.8 Custos - Orçamento Estimado.....     | 61 |
| 2.5.9 Tempo – Estimativa de Prazos .....   | 62 |
| 2.5.10 Premissas.....                      | 62 |
| 2.5.11 Restrições .....                    | 62 |
| 2.5.12 Riscos.....                         | 63 |
| 2.6 PROJETO ATENDIMENTO .....              | 64 |
| 2.6.1 Justificativas .....                 | 64 |
| 2.6.2 Benefícios Esperados.....            | 64 |
| 2.6.2.1 Qualitativo .....                  | 64 |
| 2.6.2.2 Quantitativo .....                 | 65 |
| 2.6.3 Escopo do Projeto .....              | 65 |
| 2.6.4 Definição das fases do projeto ..... | 65 |
| 2.6.5 Sequenciamento das Atividades .....  | 66 |
| 2.6.6 Cronograma.....                      | 68 |
| 2.6.7 Planejamento de Recursos.....        | 68 |
| 2.6.7.1 Recursos Humanos.....              | 68 |
| 2.6.8 Custos - Orçamento Estimado.....     | 69 |
| 2.6.9 Tempo - Estimativa de Prazos .....   | 69 |
| 2.6.10 Premissas.....                      | 70 |
| 2.6.11 Restrições .....                    | 70 |
| 2.6.12 Riscos.....                         | 70 |
| 3 ANÁLISE .....                            | 72 |
| CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....            | 78 |
| REFERÊNCIAS .....                          | 80 |

## INTRODUÇÃO

De acordo com as tendências de mercado, que mudaram os hábitos de consumo, e das estratégias adotadas pela organização, este projeto tem como objetivo principal apresentar uma proposta de implantação de gestão de clientes em uma empresa prestadora de serviços BtoB (*business to business*) que possibilite uma mudança de cultura, tornando seus processos de foco em produto para foco do cliente. Ou seja, migrando do marketing de massa para o marketing um-a-um.

Inicialmente, será apresentada uma revisão da literatura que tem como ênfase o entendimento dos conceitos de marketing e sua evolução para o marketing de relacionamento, assim como para o desenvolvimento dos conceitos de CRM (*customer relationship management*) e demais infraestruturas. Além disso, serão apresentadas algumas diferenças entre programas de relacionamento e programas de fidelidade, além de métricas e indicadores, conceitos de centrais de atendimento, comportamento de consumidores organizacionais e gestão de projetos.

Para que a mudança de cultura nesta empresa seja possível são considerados necessários diversos ajustes tanto em processos quanto em infraestrutura, especialmente no sistema CRM – *PeopleSoft*, o qual foi definido como ferramenta de gestão de clientes para todo o grupo.

Apesar de algumas tentativas frustradas de implantar uma cultura de gestão e relacionamento com os clientes, este projeto tem como objetivo corrigir algumas falhas ocorridas e ajustar o plano a ser seguido pelo grupo de modo a possibilitar resultados efetivos para todo o investimento já realizado.

Para que estes resultados sejam factíveis, o primeiro passo será a integração, estruturação e consistência do banco de dados de clientes. Para isso, o este projeto propõe que sejam trabalhados três grupos de necessidades: DBM (*data base marketing*), Clientes e Canais de Atendimento.

No grupo DBM o projeto propõe basicamente que as entradas de dados sejam padronizadas, considerando a coleta, registro e armazenamento, evitando assim duplicidades, dispersão e inconsistência. No grupo Clientes o objetivo do projeto é estruturar, atualizar e segmentar os dados transformando-os em informações e conhecimento que possibilitem estreitar o relacionamento com decisores e influenciadores e conseqüentemente reter os clientes especiais e

desenvolvendo clientes potenciais aumentando a participação nos clientes. No grupo Canais de Atendimento o propósito é ampliar a troca de informações, cultivando uma relação de aprendizado e tornando a relação mais “inteligente”.

## OBJETIVOS

### Objetivo Geral

Apresentar uma proposta de implantação de gestão de clientes em uma empresa prestadora de serviços BtoB (*business to business*) que possibilite a mesma uma mudança de cultura, tornando os processos de foco em produto para foco do cliente.

### Objetivos Específicos

- **DBM (*data base marketing*)**
  - Padronizar as entradas de dados no CRM - *PeopleSoft*.
  - Higienizar a base de dados já existente.
  - Ampliar a qualidade e consistência dos registros.
  - Utilizar as bases em campanhas de marketing direto direcionadas a diferentes clientes e segmentos.
- **Clientes**
  - Estruturar, atualizar e segmentar o banco de dados dos principais clientes.
  - Ampliar o conhecimento, entendimento e aproximação dos clientes, especialmente dos contatos decisores e influenciadores.
  - Reter os clientes especiais, que geram maior valor para as unidades de negócio.
  - Desenvolver os clientes com maior potencial através de ofertas de valor e aumento da participação no cliente (SoC – *Share on Customer*).
- **Canais de Atendimento**
  - Tornar a relação mais “inteligente” (troca de informações)

- Cultivar a relação de aprendizado com cada cliente

Desenvolver a equipe e criar um ambiente interno onde é possível cultivar esta relação.

## **JUSTIFICATIVA**

Conforme definido pelo Gartner Group e diversos autores, gestão de clientes envolve entendimento das necessidades através da captura de dados através de vários canais e consolidação dos mesmos em um único banco de dados. Sendo assim, este projeto propõe a padronização das entradas de dados e a higienização da base de dados do CRM – *PeopleSoft*, tornando-o uma ferramenta possível de ser utilizada como fonte de dados para ações de relacionamento; a ampliação do escopo de atuação da Central de Atendimento ao Cliente tornando a área fonte de informações técnicas, que servirão como subsídio para análise e a tomada de decisão pelas áreas Comerciais e de Marketing; e o enriquecimento e a segmentação dos clientes para que a empresa tenha condições de oferecer ações personalizadas e gerar melhores oportunidades de negócios focadas nas necessidades conhecidas deste cliente.

Com isso, entende-se que o Grupo ABC estará habilitado a estabelecer um relacionamento duradouro com seus clientes e conseqüentemente ter possibilidade de um crescimento sustentável.

# 1 REVISÃO DA LITERATURA E INFORMAÇÕES BÁSICAS

## 1.1 MARKETING

Em 1985, a Associação Americana de Marketing (*American Marketing Association* – AMA), representando o pensamento de gestão e do mix de marketing, definiu que “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, determinação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” (GUMMESSON, 2010, p. 29). Ainda, o autor comenta que a maioria dos livros didáticos e de ensino sobre a gestão em marketing é estruturada, principalmente, em torno da teoria do mix de marketing, tendo como mais conhecidos quatro parâmetros iniciados com a letra P: produto, preço, praça e promoção, conhecidos como os 4Ps (GUMMESSON, 2010, p. 316).

Segundo Gummesson (2010, p. 316-322), este mix de marketing possui falhas: é orientado ao fornecedor; está baseado em estudos do marketing de bens de consumo, não de serviços ou do B2B; e se refere ao marketing de massa e de bens de consumo padronizados. Em resumo, para Gummesson a teoria do mix de marketing é consequência da produção padronizada e em massa da sociedade industrial e do distanciamento do consumidor individual. E finaliza reforçando que, apesar de a produção em massa e o marketing de massa sempre serem fundamentais para a atividade econômica, eles não devem ser o mais importante. Especificamente sobre a comunicação, o autor considera que o contato com os clientes por meio da “comunicação de massa” é indireto, impessoal e em um só sentido. Sendo assim, segundo ele, seria ilusório chamar isto de comunicação, a qual deveria ser uma via de duas mãos. Para ele, “na melhor das hipóteses, é informação; na pior, é apenas ruído” (GUMMESSON, 2010, p. 61).

Em função disso, durante muito tempo o relacionamento ficou restrito à interação do comprador com o vendedor, ou seja, o marketing de transação (uma unidade de medida onde o conceito central do marketing é a troca). Isto fica claro na definição de Kotler (1995, p. 03): “marketing é o processo social e gerencial através do qual, indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam,

criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. Ou, ainda, na definição de Peter Drucker na qual declara que “o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. É conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto ou serviço sirva... E venda por si próprio”. (KOTLER, 1995, p. 03)

Para evoluir neste sentido, o marketing contou com a contribuição da gestão da qualidade. Os programas de gestão da qualidade total (TQM – *Total Quality Management*) sempre foram centrados no cliente. Isto pode ser percebido pela definição de qualidade apresentada pela *American Society for Quality Control* que define qualidade como sendo “a totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço com capacidade de satisfazer as necessidades do cliente” (KOTLER, 1995, p. 400). Hoje, porém, a qualidade é considerada como a percepção do cliente e a sua satisfação não apenas em relação aos bens e serviços, mas também à qualidade no relacionamento.

Para adequar-se aos desenvolvimentos relativos do marketing, em 2004 a AMA revisou sua definição declarando que “marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para a criação, comunicação e entrega de valores aos clientes, bem como para a administração de relacionamentos com os clientes de modo que beneficie a organização e seus *stakeholders*” (GUMMESSON, 2010, p. 317).

Mesmo considerando que o marketing de relacionamento seja tão antigo quanto o próprio comércio, diante deste cenário é que este fenômeno ganhou espaço. Ainda em 1995, Kotler defendeu que o marketing de relacionamento era uma ideia mais ampla do marketing de transação. Sendo assim, os profissionais de marketing além de criar transações em curto prazo, precisam construir relacionamentos em longo prazo com os clientes. Segundo Gummesson (2010, p. 324) desde 1970, muitos termos têm sido utilizados para entender o fenômeno, entre eles:

- Abordagem de rede;
- Abordagem de interação;
- Relacionamentos interativos de longa duração;
- Um novo conceito de marketing;
- Fidelidade do cliente, o marketing interativo, o data-base marketing;
- Marketing direto, o marketing de nicho;

- Marketing um-a-um, o marketing envolvente, o marketing de diálogo, o marketing customizado e a gestão do cliente.

Baseado na definição da AMA, Gummesson (2010, p. 31) definiu que “marketing é uma cultura, uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação e entrega de valores com os clientes e para interagir em redes de relacionamentos de modo a beneficiar a organização, seus clientes e outros *stakeholders*”.

Para Gummesson (2010, p. 89) o marketing não pode existir isolado das outras funções, uma vez que a função do marketing penetra por toda a empresa. Kotler (1995, p. 391) também considera que apesar de o marketing ter um papel importante na atração e retenção de clientes, “este só pode ser eficiente em empresas nas quais todos os departamentos e todos os empregados são aliados e coesos, formando um sistema competitivamente superior de oferta de valor”. Sendo assim, Gummesson (2010, p. 89) afirma que é possível identificar dois tipos de profissionais de marketing: os profissionais de marketing de tempo integral (FTMs – do termo em inglês *Full Time Marketing*) e os profissionais de marketing de tempo parcial (PTMs – do termo em inglês *Part Time Marketing*). “FTMs são aqueles profissionais contratados para trabalhar com as tarefas de marketing e vendas. PTMs são todos os outros na empresa e no seu ambiente que influenciam o marketing da empresa” (GUMMESSON, 2010, p. 89).

Com base nessas definições Gummesson (2010, p. 94) explica que “todas as pessoas são FTM ou PTM. Os funcionários que não influenciam os relacionamentos com os clientes, seja em período integral ou meio período, direta ou indiretamente, são desnecessários”. Sendo assim, apesar dos FTMs estar no departamento de marketing da empresa e, geralmente, terem mais contatos com o cliente, os PTMs algumas vezes são os responsáveis pela maior parte desses contatos, ou seja, todos são de alguma forma, responsáveis pelo momento da verdade junto aos clientes (GUMMESSON, 2010, p. 95).

Karl Albrecht, citado por ALMEIDA (2001, p. 29), define o momento da verdade como “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de seu serviço”. Almeida ressalta que os momentos da verdade não são apenas os primeiros contatos, podendo acontecer por meio de múltiplos canais e não dependem de cargo, função ou hierarquia. Segundo ele, “do *office-boy* ao presidente, todos na empresa, com maior

ou menor frequência, tem momentos da verdade com o cliente” (ALMEIDA, 2001, p. 30-31).

De forma objetiva, Rust (2010) aponta a necessidade de uma reformulação completa na organização das empresas. Para ele deixarão de existir diretor de marketing, marca ou produto e se continuarem existindo passarão a responder a um novo profissional: o diretor de clientes (*Chief Customer Officer – CCO*), o qual será responsável por interpretar a vontade dos clientes por meio de um diálogo constante, armazenar e analisar as informações destes clientes definindo seu valor ao longo do tempo, ou seja, definindo o *customer equity* e não mais fazendo o acompanhando o *market share*.

## 1.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO (MR)

Por muito tempo a atenção aos clientes existentes esteve em segundo lugar, depois da conquista de novos clientes. Gummesson (2010, p. 59) comenta que o vendedor que conquistava novos clientes era considerado dinâmico, enquanto aquele que “apenas” cuidava dos clientes antigos era considerado acomodado. Porém, manter, cuidar e desenvolver relacionamentos antigos atualmente está mais em equilíbrio com a necessidade de atrair novos clientes. Este fenômeno é chamado hoje de marketing de relacionamento.

Segundo Gummesson (2010, p. 324) o termo marketing de relacionamento foi usado por Barbara Bund Jackson em seu projeto sobre B2B e publicado em um livro embrionário e num artigo para a *Harvard Business Review*, ambos em 1985. Ela usou o termo como o oposto de marketing de transação. Em 1983, o termo foi usado por Len Berry em uma tese, mas exclusivamente para serviços. Em outras palavras, o termo apareceu simultaneamente em B2B e marketing de serviços.

Apesar de ser considerado como um conhecimento inato nas culturas de negócio em todo o mundo, somente na década 90, os termos marketing de relacionamento e CRM tornaram-se termos gerais de marketing.

Muitos contribuíram para tornar visível o fenômeno do MR. Pesquisadores e consultores desenvolveram suas próprias abordagens em livros e artigos. Segundo



Gummesson (2010, p. 325) várias definições de marketing de relacionamento podem ser encontradas, as quais possuem variações de escopo e ênfase.

| Fonte                            | Definições  |
|----------------------------------|---|
| Gummesson (2010, p. 22)          | “Marketing de relacionamento é interação <sup>1</sup> em redes de relacionamentos.”   |
| Berry (1983, p.25)               | “O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – nas organizações de multisserviços – melhorando os relacionamentos com o cliente.”   |
| Jackson (1985, p. 165)           | “O marketing de relacionamento é marketing para conquistar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais.”   |
| Morgan e Hunt (1994, p. 22)      | “O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas.”  |
| Gronroos (2007, p. 29)           | (O motivo do) “marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar com relacionamentos com os clientes (e outras partes) para que os objetivos referentes à economia e variáveis de todas as partes sejam alcançados. Isto é conseguido por meio de uma troca mútua e o cumprimento das promessas”. |
| Ballantyne (1994, p. 3)          | “Uma estrutura disciplinar emergente para a criação, desenvolvimento e manutenção de trocas de valor, entre as partes envolvidas, por meio dos quais os relacionamentos de troca evoluem para proporcionar vínculos contínuos e estáveis na cadeia de suprimentos.”   |
| Porter (1993, p.14)              | “O marketing de relacionamento é o processo por meio do qual as duas partes – o comprador e o fornecedor – estabelecem um relacionamento eficaz, eficiente, agradável, entusiástico e ético: um relacionamento gratificante, pessoal, profissional e lucrativo para as duas partes.”  |
| Lusch e Vargo (2006, p. 17 - 18) | “Marketing é o processo, na sociedade e nas organizações, que facilita a troca voluntária por meio de relacionamentos colaborativos que criam valor recíproco por meio da aplicação de recursos complementares.”  |

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES SELECIONADAS QUE ENFATIZAM OS DIFERENTES ASPECTOS DO MR

FONTE: GUMMESSON, 2010, p. 325.

Além das definições citadas no quadro 1, vale destacar também que o “marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos” (KOTLER, 1995, p. 397).

<sup>1</sup> Para Gummesson, interação é considerada quando nos relacionamentos as partes entram em contato ativo entre si, seja nas díades simples ou nas redes complexas (2010, p. 22).

Para o Gartner Group, gestão de clientes é uma estratégia de negócio que foca o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais envolvendo capturar seus dados por todos os meios de acesso, consolidá-los em um banco de dados centralizado, analisá-los e distribuir os seus resultados para os gestores estratégicos criarem ações mercadológicas junto aos clientes. (PEPPERS & ROGER, 2001, p. 09).

De acordo com Swift (2001, p. 12-13):

Gerência de Relacionamento com Clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles.

O autor acrescenta que se trata de um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos.

Segundo Gummesson (2010, p. 24-25) o marketing de relacionamento está se transformando em “uma abordagem de marketing geral, um precedente para uma mudança de paradigma em marketing”. Por meio do MR é possível trabalhar uma ampla gama de condições para uma administração e um marketing eficiente. Este fenômeno é tão evidente que está se refletindo na quantidade de Gerentes de Relacionamento, Gerentes de Contas Especiais e Gerentes de CRM que crescem em números. Isto pode ser verificado analisando as grandes corporações americanas (“As 500 mais da *Fortune*”) nas quais, no final dos anos 1990, pelo menos metade tinha Gerentes de Relacionamento (GUMMESSON, 2010, p. 25).

Swift (2001, p. 16) comenta que a gestão de clientes engloba efetivamente a capacidade de uma organização para:

- Descobrir clientes e conhecê-los;
- Manter comunicações com os clientes;
- Assegurar que os clientes recebam o que desejam da organização – não somente quanto ao aspecto do produto, mas em cada detalhe de como a organização lida com eles;
  - Verificar se os clientes recebem o que lhes foi prometido – certamente, desde que seja lucrativo;
  - Assegurar que o cliente seja mantido – mesmo que o cliente não seja lucrativo atualmente, o objetivo é lucratividade a longo prazo.

Para Gummesson (2010, p. 32) o objetivo principal do MR/CRM é o individual, o segmento de um, ou seja, é o marketing um-a-um ou *one to one*. Além disto, o foco também está nos grupos de pessoas com características semelhantes,

os grupos de afinidade. Segundo autor, “os membros do grupo compartilham um interesse comum, querem um relacionamento com o fornecedor, seus produtos e serviços, e até mesmo uns com os outros”.

Segundo Peppers & Roger (2004, p.10) a estratégia de marketing *one to one* está na criação de vínculos mais fortes com os clientes, desenvolvendo a fidelidade dos clientes mais valiosos e assim aumentando a lucratividade. É importante destacar que o marketing *one to one* não é para todos os clientes e sim para os melhores clientes, ou seja, os de maior valor e maior potencial (PEPPERS & ROGER, 2004, p. 09). Tanto para Peppers & Roger (2004, p. 12) quanto para Gummesson (2010, p. 64) os passos para a implantação de um programa de relacionamento um-a-um são:

- **Identificar** os clientes individuais e definir como eles podem ser impactados. Especificamente para uma empresa que negocia diretamente com outras empresas (B2B), a identificação pode envolver saber, além dos dados cadastrais, os nomes de pessoas e posições específicas dos executivos da organização do cliente que podem influenciar ou decidir a compra.

- **Diferenciar** os clientes por seus valores e necessidades. Somente por meio da diferenciação é possível priorizar os esforços e personalizar o comportamento da empresa.

- **Interagir** com os clientes, estabelecer um diálogo. A interação deve ser eficiente e eficaz, ou seja, deve ser útil em termos de produção de informação que possa fortalecer as relações com os clientes.

- **Customizar**, tratar cada cliente como único por meio de contato pessoal ou de um processo automatizado.

- **Fazer** do relacionamento um contínuo relacionamento de aprendizagem. Isto é possível por meio da personalização, ou seja, da adaptação da empresa às necessidades individuais expressas pelo cliente.

Peppers & Roger (2004, p.11) consideram que o sucesso de um programa *one to one* é medido por meio da participação do cliente (*share of customer*), cliente a cliente, ao contrário do marketing tradicional que considera o aumento na participação no mercado (*market share*) como a medida do sucesso. Segundo eles, o investimento em Gestão de Clientes traz retornos tangíveis e intangíveis:

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Retorno Tangível</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aquisição</li> <li>○ Manutenção</li> </ul> </li> </ul>  |
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento das receitas               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ofertas de valor (personalização)</li> <li>○ Desenvolvimento (vender mais)</li> </ul> </li> </ul>        |
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da participação               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No mercado – fidelidade</li> <li>○ No cliente – SoC (<i>share of customer</i>)</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Retorno Intangível</b> | ➤ Estocar a confiança do cliente  |
|                           | ➤ Clientes participando da inovação <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Melhores produtos, <i>time-to-market</i></li> </ul>  |
|                           | ➤ Relacionamentos duradouros <ul style="list-style-type: none"> <li>○ “Relação de Aprendizado”</li> </ul>   |
|                           | ➤ Relacionamento com clientes fortalece todas as opções de estratégia corporativa   |

QUADRO 2 – RETORNO SOBRE INVESTIMENTO NA GESTÃO DE CLIENTES  
 FONTE: PEPPERS & ROGERS, 2004, p. 20.

Segundo Gummesson (2010, p. 36-38) o marketing de relacionamento possui os seguintes valores fundamentais:

- A função de marketing deve ser ampliada para a toda a empresa, tornando a gestão empresarial voltada ao marketing;
- Todos os envolvidos no relacionamento devem buscar a colaboração de longo prazo e a criação de valores mútuos por meio de atitudes mutuamente satisfatórias (ganha-ganha);
- Todas as partes devem ser ativas e responsáveis, ou seja, todos devem colaborar na rede com informações que levem a oportunidades de melhoria;
- O MR deve ser baseado em valores de relacionamento e serviços em vez de valores legais burocráticos.

Além destes valores fundamentais, para Gummesson (2010, p. 52) “a filosofia do MR/CRM deve ser convertida para relacionamentos participativos que podem se tornar parte do planejamento de negócios e de marketing de uma empresa”. Para isto ele definiu 30 relacionamentos, chamados de 30 Rs, que se dividem em quatro grupos: relacionamento de mercado clássicos, relacionamento de mercado especiais, megarelacionamentos e nanorrelacionamentos.

| <b>Os 30 Relacionamentos do Marketing de Relacionamento – OS 30 Rs (continua)</b> |  |
|---|--|
| <b>Relacionamento de mercados clássicos</b>                                       |  |
| R1  | A dupla clássica – o relacionamento entre o fornecedor e o cliente.<br>Esse é o principal relacionamento do marketing, a cocriação de valor que constitui a base dos negócios.   |
| R2  | O trio clássico – o drama do triângulo cliente-fornecedor-concorrência.<br>A concorrência é um ingrediente central da economia de mercado. Nela há relacionamentos entre três partes: entre o cliente e o fornecedor atual; entre o cliente e os concorrentes do fornecedor; e entre os concorrentes.  |
| R3  | A rede clássica – canais de distribuição.<br>A distribuição física tradicional e a administração moderna de canais, que inclui bens, serviços, pessoas, informações e tudo que consiste em uma rede de relacionamentos.  |
| <b>Relacionamentos de mercados especiais</b>                                      |  |
| R4  | Relacionamentos por meio de profissionais de marketing de tempo integral ou <i>full-time</i> (FTMs) e de profissionais de tempo parcial ou <i>part-time</i> (PTMs).<br>Aqueles que trabalham em marketing, departamentos de vendas e departamentos de atendimento aos clientes – os FTMs – são formadores profissionais de relacionamentos. Todos os outros, que desempenham outras funções importantes, mas ainda influenciam direta ou indiretamente os relacionamentos com o cliente, são PTMs. E existem ainda os colaboradores FTMs e PTMs fora da organização. |
| R5  | O contato de serviço – a interação entre os clientes e os fornecedores de serviço.<br>Tradicionalmente, a produção e a entrega de serviços envolvem o cliente na forma de um relacionamento interativo com o fornecedor. Devido à lógica S-D, o contato de serviço pode ser ampliado e o serviço é visto como uma cocriação de valor, não sendo limitado a serviços nos sentidos tradicionais.   |
| R6  | O cliente multifacetado e o fornecedor multifacetado.<br>O marketing para outras organizações, B2B, geralmente significa contatos entre muitas pessoas da empresa do fornecedor e da empresa do cliente.   |
| R7  | O relacionamento com o cliente do cliente.<br>Uma condição para o sucesso geralmente é entender o cliente do cliente e o que o fornecedor pode fazer para ajudar seus clientes a terem sucesso.  |
| R8  | O relacionamento de perto versus o relacionamento distante.<br>No marketing de massa, perde-se a proximidade com o cliente e o relacionamento se torna distante, baseado em pesquisas, estatísticas e relatórios.  |
| R9  | O relacionamento com o cliente insatisfeito.<br>O cliente insatisfeito necessita de um tipo especial de relacionamento, mais intenso do que o normal, e geralmente mal administrado pelo fornecedor. A maneira de tratar uma reclamação – a recuperação – pode determinar a qualidade do relacionamento futuro.  |
| R10   | O relacionamento de monopólio – o cliente ou fornecedor como prisioneiros.<br>Quando a concorrência diminui, o cliente pode ficar a mercê do fornecedor ou vice-versa. Um dos dois se torna prisioneiro.   |
| R11   | O cliente como um “membro”.<br>A fim de criar um relacionamento sustentável de longo prazo, tornou-se cada vez mais comum inscrever os clientes como membros de vários programas de lealdade ou de clubes.   |

| <b>Os 30 Relacionamentos do Marketing de Relacionamento – OS 30 Rs (continua)</b> |   |
|---|---|
| <b>Relacionamentos de mercados especiais</b>                                      |   |
| R12   | O e-relacionamento.<br>O relacionamento eletrônico, o e-relacionamento, representado pela internet, <i>e-mail</i> , telefone celular e outras aplicações de Tecnologia da Informação (TI), posiciona-se contra o h-relacionamento, o relacionamento humano. É cada vez mais importante observar o conceito de <i>hi tech/hi touch</i> no MR e no CRM.   |
| R13   | Relacionamentos parassociais – relacionamentos com marcas e objetos.<br>Os relacionamentos não existem apenas com pessoas, mas também com objetos e imagens mentais – símbolos -, como marcas e identidades corporativas.   |
| R14   | O relacionamento não comercial.<br>Esse é um relacionamento entre o setor governamental, ONGs (organizações não governamentais) e organizações voluntárias de um lado e cidadãos/clientes do outro, mas ele também inclui outras atividades fora da economia, baseada no lucro e no dinheiro, como atividades desenvolvidas pelas famílias.   |
| R15   | O relacionamento verde e a RSC.<br>Responsabilidade social corporativa. As questões ambientais e de saúde e a responsabilidade social corporativa (RSC), em geral tem aumentado em importância lenta, mas gradualmente, e criando um novo tipo de relacionamento com o cliente por meio de legislação, a voz dos clientes formadores de opinião e dos políticos, mudando o comportamento dos consumidores e dos cidadãos. |
| R16   | O relacionamento baseado na lei.<br>O relacionamento com um cliente algumas vezes está fundamentado principalmente por meio de contratos legais e na ameaça de litígio.   |
| R17   | A rede criminal.<br>O crime organizado está baseado em redes sólidas, geralmente impermeáveis, guiadas por uma missão ilegal de negócios. Essas redes existem em todo o mundo e estão crescendo, mas são desconsideradas pela teoria do marketing. Elas podem perturbar o funcionamento de todo um mercado ou setor.  |
| <b>Megarrelacionamentos</b>   |   |
| R18   | Redes pessoais e sociais.<br>As redes pessoais e sociais geralmente determinam as redes comerciais. Em algumas culturas, os negócios são realizados apenas entre amigos e amigos dos amigos.  |
| R19   | Megamarketing – o “cliente” real nem sempre é encontrado no mercado.<br>Em certos casos, os relacionamentos precisam ser buscados com governos, legisladores, pessoas influentes e outros, a fim de tornar o marketing viável em um nível operacional.  |
| R20   | Alianças alteram os mecanismos do mercado.<br>Alianças significam relacionamentos e colaboração mais próximos entre empresas. Assim, a concorrência é parcialmente contida, mas a colaboração é necessária para fazer com que a economia de mercado funcione.   |
| R21   | O relacionamento do conhecimento.<br>O conhecimento pode ser o recurso mais estratégico e crítico, e a justificativa para as alianças geralmente é a “aquisição de conhecimento”.   |
| R22   | Mega-alianças mudam as condições básicas para o marketing.<br>A União Européia e o NAFTA (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio) são exemplos de alianças acima da empresa ou setor isolado. Elas existem em níveis governamentais e supranacionais.  |

| <b>Os 30 Relacionamentos do Marketing de Relacionamento – OS 30 Rs (conclusão)</b> |   |
|--|---|
| <b>Megarrelacionamentos</b>  |   |
| R23  | O relacionamento de mídia de massa.<br>A mídia pode ser positiva ou destrutiva para o marketing e é particularmente influente na formação da opinião pública. O relacionamento com a mídia é crítico para o modo como ela vai tratar de um assunto.   |
| <b>Nanorrelacionamentos</b>  |   |
| R24  | Mecanismos de mercado são trazidos para dentro da empresa.<br>Com a introdução de centros de lucros em uma organização, é criado um mercado na empresa e surgem novos relacionamentos internos e externos.  |
| R25  | Relacionamentos com o cliente interno.<br>A dependência entre os diferentes níveis e departamentos de uma empresa é vista como um processo que consiste de relacionamentos entre clientes internos e fornecedores internos.   |
| R26  | Orientação para a qualidade e o cliente: o relacionamento entre a gestão de operações e o marketing.<br>O moderno conceito de qualidade construiu uma ponte entre marketing e projeto, engenharia, compras, produção e outras atividades baseadas em tecnologia. Considera os relacionamentos internos da empresa, bem como seus relacionamentos com os clientes. |
| R27  | Marketing interno: relacionamentos com o “mercado de funcionário”.<br>O marketing interno pode ser visto como parte do MR, pois proporciona o suporte indireto e necessário para os relacionamentos com os clientes externos.   |
| R28  | O relacionamento matriz bidimensional.<br>As matrizes são formas mais simples de redes e existem em todas as grandes corporações. São encontradas, acima de tudo, nos relacionamentos entre a gestão do produto e as vendas.  |
| R29  | O relacionamento com os fornecedores externos de serviço de marketing.<br>Os fornecedores externos reforçam não apenas a função de marketing ao fornecer uma série de serviços, como os oferecidos pelas agências de propaganda e instituições de pesquisa mercadológica, mas também na área de vendas e distribuição.  |
| R30  | O relacionamento entre o proprietário e o financiador.<br>Os proprietários e outros financiadores determinam parcialmente as condições sob as quais uma função de marketing pode operar. Seu relacionamento influencia a estratégia de marketing.   |

QUADRO 3 – OS 30 RELACIONAMENTOS DO MR – OS 30 RS

FONTE: GUMMESSON, 2010, p. 53-55.

Integrando os valores fundamentais do MR com a definição dos 30 Rs, Gummesson (2010, p. 26) define que o MR total é a interação nas redes de relacionamentos, reconhecendo que o marketing está integrado à gestão total das redes da organização de vendas a seus relacionamentos nano, mega e de mercado. É dirigido aos relacionamentos ganha-ganha de longa duração com clientes individuais, e o valor é cocriado entre as partes envolvidas. Transcende os limites entre funções de especialistas e disciplinas. Torna-se acessível por meio dos 30

relacionamentos, os 30 Rs. O MR representa uma mudança de paradigma em marketing.

### 1.3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Para Gummesson (2010, p. 66) “a base do CRM é a filosofia do MR e em seu espírito está o desenvolvimento de objetivos e estratégias. Para executar as estratégias, são necessários sistemas e suporte de TI”.

| Definições selecionadas que enfatizam os diferentes aspectos do CRM |  |
|---|--|
| Fonte   | Definições   |
| Gummesson (2010, p. 23)   | “CRM são os valores e as estratégias do MR – com ênfase especial no relacionamento entre o cliente e o fornecedor – transformadas em aplicação prática e dependente da ação humana e tecnologia da informação.”  |
| Payne e Frow (2005, p. 168)   | “CRM é um abordagem estratégica que está envolvida com a criação de um valor melhorado para o acionista por meio do desenvolvimento de relacionamentos apropriados com os clientes chave e os segmentos de clientes. O CRM une o potencial das estratégias de marketing de relacionamento e TI para criar relacionamentos lucrativos e de longa duração com os clientes e outros <i>stakeholders</i> -chave. O CRM proporciona melhores oportunidades para uso de dados e informações para entender os clientes e coproduzir valor com eles. Isso exige uma integração multifuncional de processos, pessoas, operações e habilidades de marketing que são viabilizadas por meio de informação, tecnologia e aplicações.” |
| Eggert e Fassot (2001, p. 5)  | “O e-CRM abrange a análise, o planejamento e a gestão dos relacionamentos com o cliente, com ajuda da mídia eletrônica, especialmente a Internet, sendo a meta da empresa focar em clientes selecionados.”   |

QUADRO 4 – DEFINIÇÕES SELECIONADAS QUE ENFATIZAM OS DIFERENTES ASPECTOS DO CRM

FONTE: GUMMERSSON, 2010, p. 326.

Gummesson (2010, p. 65) classifica o CRM em três categorias: operacional, colaborativo e analítico. Para ele:



CRM operacional fornece o suporte para as vendas e para o atendimento ao consumidor sob a forma da história do cliente com o fornecedor e os dados do cliente. [...] O CRM colaborativo pode ser necessário, isto é, a interação com um cliente, por contatos face a face ou por telefone, e-mail, página da web ou mensagem de texto. [...] O CRM analítico refere-se a uma grande variedade de atividades para coletar, usar e manipular os dados dos clientes. (GUMMESSON, 2010, p.65).

Já para Peppers & Rogers (2001, p. 49-50) que classificam da mesma forma, porém definem conforme os seguintes itens:

a) **CRM operacional** – é a aplicação da tecnologia de informação (TI) para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Estão entre os produtos de CRM operacional as aplicações de automatização da força de vendas, da automação de canais de venda, dos sistemas de comércio eletrônico e dos *call centers*. O CRM operacional prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.

b) **CRM colaborativo** – é a aplicação da TI que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Estes pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM operacional.

c) **CRM analítico** – componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes como: cliente de maior valor, clientes de maior potencial e clientes *below zeros* dentro da carteira de clientes de uma empresa e, de posse dessas informações, determinar qual estratégia seguir para atender as diferentes necessidades dos clientes identificados. Normalmente utiliza recursos de *data mining* para localizar padrões de diferenciação entre os clientes.

Swift (2001, p. 36) comenta que “o aspecto mais significativo do processo de CRM é o aprendizado contínuo e a criação do conhecimento a respeito dos clientes, a fim de atingir objetivos e obter mais lucratividade a longo prazo”. Para Gummesson (2010, p. 65) são necessárias duas ações para tornar o CRM um sucesso: estabelecer o relacionamento cliente-fornecedor no contexto da rede de relacionamentos de toda a empresa; e equilibrar a TI com o contato humano (*high tech/ high touch*). E ainda acrescenta: “o CRM é uma maneira de converter o capital humano em capital estrutural”. Ele explica que, quanto mais a empresa vincular os relacionamentos a sua estrutura, menos ela dependerá de seus funcionários individuais. Entretanto, ele ressalta que manter o banco de dados atualizado é um

desafio dominante, pois o computador não pode gerenciá-lo sozinho, sendo esta uma função do *hCRM* (GUMMESSON, 2010, p. 272).

#### 1.4 INFO-ESTRUTURA: *DATA WAREHOUSES / DATA BASE MARKETING / DATA MINING*

Para migrar do marketing de massa para o marketing de relacionamento, além de desenvolver uma estratégia de gestão de clientes, a organização precisa ter a capacidade de capturar informações, analisá-las rapidamente e reagir imediatamente às demandas dos clientes. Ou seja, ter uma estrutura de sistema de informação centrada no cliente e com base no conhecimento para mudar a maneira como as empresas fazem os negócios sendo capazes de gerar relações mais significativas, uma vez que informação transformada em conhecimento é o fator diferenciador para o sucesso (SWIFT, 2001, p. 03).

Isso será conseguido por meio de tecnologia avançada, de processos centrados nos clientes e nos canais e também de metodologias e *software* combinados de modo a afetar o comportamento das organizações (internamente) e de seus clientes/canais (externamente). [...] Para que ocorra um relacionamento, as comunicações devem ser de mão dupla, integradas, registradas e gerenciadas. Sem dados históricos, transações detalhadas, comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes, um relacionamento não pode ser efetivamente mantido (SWIFT, 2001, p.15)

Na visão de Gummesson (2010, p. 66) “o CRM depende de armazenamento de dados, um processo para buscar, armazenar e integrar dados de todas as fontes, sistemas e unidades organizacionais disponíveis”. Já para Bretzke (2000, p. 153) o “CRM integrado a um *data base marketing* de clientes atuais e potenciais, coletando e disponibilizando um grande volume de informações em tempo real, aumenta a vantagem competitiva”. Sendo assim, uma das formas é trabalhar o CRM no conceito de *data warehouse*, *data base marketing* e de *data mining*.

Swift (2001, p. 65) considera o *data warehouse* como um depósito único, ou seja, “um local centralizado de dados detalhados sobre clientes, seus comportamentos e suas preferências, incluindo detalhes específicos sobre privacidade de dados”. Além de armazenar os dados é necessário realizar a mineração dos dados (*data mining*) que oferecerá a oportunidade de ver estruturas e

ligações que podem ser convertidas em conhecimento realizável. Isso pode ser realizado por meio de um processo sistemático com modelos e técnicas avançadas (GUMMERSSON, 2010, p. 67). Swift (2001, p. 97 e 107) define a mineração de dados como o processo de análise, extração e apresentação de informações recentes e implícitas, gerando novos conhecimentos, anteriormente não detectáveis, selecionados do banco de dados para decisões que possam ser acionadas e para resolver um problema de negócios. Para Bretzke (2000, p. 160) “o *data mining* compreende um conjunto de técnicas e critérios de avaliação qualitativa e quantitativa, modelos de análise e formulação, implementação, etc. diretamente ligados à tecnologia de banco de dados e aos sistemas de suporte à decisão”. Gummesson (2010, p. 113-114) considera que “o CRM com os armazéns de dados (*data warehouse*) e a mineração de dados (*data mining*) oferece novas possibilidades de utilização dos dados dos clientes e de conexões estatísticas”. É importante destacar que, de acordo com um estudo da *International Data Corporation*, o retorno médio sobre o investimento (ROI), a partir de um estudo com 62 *data warehouses* implantados na América do Norte, é de 401% nos primeiros dois a três anos após a implementação (SWIFT, 2001, p. 25).

Segundo Swift (2001, p. 63-64) para a construção e manutenção de um *data warehouse* é necessário os seguintes requisitos:

- Grande quantidade de dados detalhados;
- Ser constantemente atualizado;
- Ser utilizado por grande número de pessoas, tanto do departamento de marketing quanto de outros departamentos da empresa;
- Ser capaz de varrer e consultar todo o banco de dados à procura de novos padrões e de maneira imediata;
- Estar disponível o tempo todo;
- Ser escalável;
- Fornecer proteção apropriada aos dados sensíveis.

De forma complementar, Bretzke (2000, p. 153) define, segundo o *National Center for Database Marketing*, que “*data base marketing* é o gerenciamento de um sistema dinâmico de base de dados inteligível, atualizados, com informações relevantes sobre os clientes atuais e potenciais”.

É importante destacar que para a construção de um *data warehouse* ou *data base* marketing e a posterior mineração de dados, os dados devem ser inseridos a partir de diversas fontes operacionais, herdadas ou externas, limpas e transformadas para remover inconsistências e duplicatas e organizadas historicamente por assunto (SWIFT, 2001, p. 104). Segundo Gummesson (2010, p. 67) “é papel do profissional de marketing decidir quais dados devem ser armazenados, como armazená-los, que modelos e *softwares* utilizarem; quais propostas do processo de mineração de dados executarem e como monitorar o resultado”. Swift (2001, p. 231) destaca ainda que “durante a criação e a administração de bancos de dados, deve haver um conjunto claro de políticas, procedimentos e diretrizes para a coleta, a utilização, a disseminação e a administração das informações sobre clientes e das escolhas sobre os dados”, ou seja, controle de privacidade.

Uma das políticas para administração das informações de clientes refere-se ao ciclo de vida dessas informações: criação, armazenamento, o uso de arquivo e supressão. Segundo Casonato (2010) a governança da informação consiste na definição dos processos e normas (como serão administrados) e na definição dos papéis (quem fará a administração). O autor define a governança da informação como “a especificação dos direitos de decisão e uma estrutura de responsabilidade para garantir o comportamento adequado na avaliação, criação, armazenamento, uso, arquivamento e eliminação da informação. Inclui processos, papéis, padrões e métricas que garantam a utilização eficaz e eficiente de informações, permitindo a organização alcançar seus objetivos”. Dentre os principais benefícios da governança da informação Casonato (2010) cita pelo menos três categorias: eficiência, redução de riscos e criação de valor. Um dos objetivos subjacentes da governança da informação é melhorar a qualidade da informação e para isto são necessárias métricas objetivas, tais como: precisão, coerência, existência de valor, integridade e validade (CASONATO, 2010).

Para estabelecer a governança da informação, Casonato (2010) sugere a criação de uma estrutura responsável pelo gerenciamento das informações empresariais que pode ser definida como “uma disciplina integradora de estruturação, descrevendo e governando os ativos de informação, independente de fronteiras organizacionais e tecnológicas, possibilitando o conhecimento do negócio”. Casonato (2010) destaca ainda que para criar políticas de governança da

informação é necessário o trabalho conjunto do departamento jurídico, TI e usuários de negócio.

## 1.5 PROGRAMAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO E PROGRAMAS DE FIDELIDADE

Quando se comenta sobre marketing de relacionamento é comum haver uma confusão entre este, programas de marketing de relacionamento e programas de fidelidade. Para Miyashita (2010) o marketing de relacionamento refere-se a “qualquer ação institucional para seus públicos de interesse”, ou seja, envolve confiança, reputação, compromisso e *branding*, e torna-se mais difícil de mensurar. Um programa de marketing de relacionamento é um “conjunto de ações pré-definidas e orientadas para um grupo específico”. Já os programas de fidelidade envolvem a associação para fins comerciais e monetização, ou seja, estão baseados na recompensa, além de possibilitar a mensuração uma vez que está relacionado a performance.

Sobre este último, Gummesson (2010, p. 128-129) considera que ser um associado significa fazer parte de uma associação por razões idealistas, de desenvolvimento pessoal, de esportes e de atividades de lazer. Se qualquer pessoa pode se tornar um membro, desde que tenha uma simples qualificação. E, se o relacionamento é comercial, haverá uma pseudoassociação, e não uma associação genuína. Os programas de milhagem são as tentativas mais avançadas para criar relacionamentos individuais de longa duração por meio de associações (GUMMERSSON, 2010, p. 130). Em resumo, a associação oferece os seguintes objetivos para o fornecedor:

- Tem o potencial de aumentar a retenção e a participação do cliente.
- Fornece mais informações sobre os clientes e o CRM possibilita montar um banco de dados com qualquer número de sócios, substituindo, dessa maneira, um marketing de massa fraco por uma comunicação objetiva e ofertas customizadas.
- Se a concorrência oferece uma associação, um fornecedor individual pode precisar se unir a ela a fim de permanecer no mercado.

## 1.6 MÉTRICAS / INDICADORES

O interesse em avaliar o valor dos relacionamentos e das redes aumentou paralelamente ao crescimento do MR/CRM. Apesar de ser um processo lento, o interesse na contabilidade dos recursos humanos, nas auditorias sociais e nos aspectos financeiros dos funcionários está aumentando. Atualmente, segundo Gummesson (2010, p. 271) é possível encontrar com mais frequência conceitos como capital do cliente, capital do relacionamento, capital do conhecimento e capital social. Porém, o marketing de relacionamento é de longo prazo e fatores relacionados são estratégicos e qualitativos (como por exemplo, o crescimento planejado, a pesquisa básica e o desenvolvimento, e a aquisição de recursos por meio de redes), tornando difícil controlar sistematicamente a complexa realidade dos relacionamentos. Além disso, os sistemas contábeis não compreendem o valor dos relacionamentos com o cliente, apesar de que a criação de relacionamentos é um investimento em marketing.

Em função desta dificuldade, Gummesson (2010, p. 259) orienta que é necessário combinar tudo que puder ser sistematizado com a experiência, bom senso e intuição. Por consequência, o autor defende que é possível medir o retorno dos relacionamentos ou ROR (da sigla em inglês *return on relationship*) sendo este “o resultado financeiro líquido de longo prazo causado pelo estabelecimento e pela manutenção de uma rede de relacionamentos de uma organização” (GUMMESSON, 2010, p. 259). Porém ele enfatiza que o ROR não é relacionado com a fidelidade, mas que ambos podem ser ligados a diversos indicadores-chave. Entre eles estão:

- A duração de um relacionamento, por quanto tempo os clientes permanecem clientes;
- A taxa de retenção, que é percentagem de clientes que permanecem depois de um ano, dois anos, etc.;
- A taxa de deserção, que é a percentagem de clientes que abandonam um fornecedor.

Para Gummesson (2010, p. 263) uma questão central do MR “é o quanto deve ser gasto na retenção dos clientes atuais e no aumento da duração do relacionamento, e quanto deve ser gasto na conquista de novos clientes”.

Já para Reichheld (2006, p. 04 e 13) antes de medir resultado é fundamental, saber diferenciar lucros bons e lucros ruins, uma vez que “a lealdade é a chave para o crescimento com rentabilidade”. Apesar de não ser possível distingui-los em registros contábeis, o autor afirma que os lucros ruins são aqueles “obtidos à custa das relações com o cliente”. Ele exemplifica colocando que “todas as vezes que um cliente se sente enganado, maltratado, ignorado ou coagido, os lucros obtidos desses clientes são ruins” e resume que “os lucros ruins são obtidos por meio da extração de valor do cliente, e não da criação de valor”. Ao contrário, “lucros bons são obtidos por meio da cooperação entusiasmada dos clientes. Uma empresa obtém lucros bons quando encanta os clientes a tal ponto que estes voltam por vontade própria para comprar mais – e não apenas isso, eles encorajam seus amigos e colegas a fazerem negócio com a empresa” (REICHHELD, 2006, p. 08).

De forma resumida, Reichheld (2006, p. 16 e 24) explica que a forma mais simples de identificar os lucros bons é verificar qual a probabilidade de um cliente indicar sua empresa a um amigo ou colega com uma única pergunta denominada por ele como a pergunta definitiva: “Qual a probabilidade de você recomendar a empresa X a um amigo ou colega?”. Segundo ele, esta identificação pode ser realizada por meio de uma métrica chamada *Net Promoter Score*, ou Índice Net Promoter (NPS). O NPS divide os clientes de uma empresa em três categorias (REICHHELD, 2006, p. 17):

- Promotores: são os entusiasmados leais que continuam comprando de uma empresa e insistem para que seus amigos e colegas façam o mesmo.
- Neutros: clientes satisfeitos, mas poucos entusiasmados, e que podem ser facilmente seduzidos pelo concorrente.
- Detratores: são consumidores infelizes que se encontram presos a uma relação ruim.

Reichheld (2006, p. 17) explica que para calcular o NPS é necessário obter o percentual de clientes promotores (P) e subtrair desse percentual os detratores (D), ou seja:

$$P - D = NPS$$

FIGURA 1 – FÓRMULA PARA CALCULAR O NPS  
FONTE: REICHHELD (2006, p.17).

Segundo Reichheld (2006, p. 26), agrupar os clientes nestes três grupos “fornece um esquema simples e intuitivo capaz de prever o comportamento do consumidor com precisão”. Porém, é importante ressaltar que a elaboração da pergunta é o maior desafio para obter dados confiáveis e passíveis de ação para que seja possível melhorar o NPS (REICHHELD, 2006, p. 17).

## 1.7 CENTRAL DE ATENDIMENTO (CALL CENTER)

Para Peppers & Rogers (2001, p. 08) o *call center* é parte de uma estratégia abrangente de marketing *one to one*. Gummesson (2010, p. 67) define um *call center* como “uma unidade especializada, onde os funcionários falam com os clientes por telefone ou e-mail para prestar assistência e informações e atender às reclamações e sugestões dos clientes”. Porém, para Bretzke (2000, p. 41) o serviço de atendimento ao cliente evoluiu, assumindo outras funções que antes eram descentralizadas, passando a gerenciar um grande volume de informações e oferecendo serviços de valor agregado aos clientes. Sendo assim, de forma mais abrangente, Madruga (2006, p. 31) define um *call center* como: “uma central de relacionamento interativa (ativa e receptiva) dotada de tecnologia, pessoas, processos, indicadores, facilidades operacionais, telecomunicações e serviços que atendem às demandas da sociedade tais como pedidos de informações, reparos, assistência técnica, compras de produtos ou serviços, indicações ou mesmo reclamações”.

Peppers & Rogers (2001, p. 24 e 31) consideram um *call center* como “uma janela através da qual os clientes veem a empresa, além de ser uma ferramenta de interação poderosa que permite que se aprenda cada vez mais a respeito do cliente”. Além disto, os autores ressaltam que o *call center* deve ser um canal integrado com outras áreas para garantir que a empresa possa construir o relacionamento com seus clientes. Bretzke (2000, p. 37) reforça que a autonomia dada no relacionamento com o cliente e o comprometimento das outras áreas da empresa são fatores-chaves de sucesso do *call center*. Por meio de um *call center*, profissionais de marketing podem aprender diretamente com os clientes, sem ter de recorrer a pesquisas, projeções e análises de segmentos (PEPPERS & ROGERS,



2001, p. 10). Madruga (2006, p. 31) complementa que “um *call center* moderno traz diferenciais competitivos para as empresas e ao mesmo tempo cumpre o papel social de atender, aproximar e auxiliar as pessoas”.

Segundo Peppers & Rogers (2001, p. 12) muitos executivos geralmente analisam o *call center* como um centro de custo, exatamente por não enxergarem o potencial de marketing e de construção de relacionamentos com os clientes, porém por meio deste canal é possível cultivar uma relação de aprendizado transformando-se em uma oportunidade de aumentar o lucro. Em resumo, o *call center* pode:

- Vender produtos e serviços adicionais, aumentando a participação da empresa no cliente;
- Prestar suporte a produtos e serviços complexos, reduzindo o custo de atenção ao cliente;
- Fornecer produtos complementares e permanentes, o que aumenta a fidelidade dos clientes ao produto básico;
- Melhorar a qualificação dos clientes potenciais, reduzindo o custo de venda;
- Reduzir a necessidade de utilizar descontos para vender a novos clientes, aumentando a lucratividade;
- Realizar pesquisas com clientes, baixando os custos de obtenção de dados.

Ainda, segundo Peppers & Rogers (2001, p. 13), para desenvolver uma estratégia *one to one* em um *call center* é necessário que o agente imediatamente reconheça o cliente de forma individual, e então busque e integre os dados tendo uma ideia completa da relação do cliente com a empresa.

Segundo o instituto *Incoming Calls Management*, citado por Madruga (2006, p. 31), de forma resumida, pode-se dizer que o *call center* é:

Um sistema coordenado de pessoas, processos, tecnologias e estratégias que efetivamente integra os recursos da organização e os diversos canais de comunicação, permitindo uma interação com os clientes e criando valor para esses e para a empresa. Por outro lado, é um mecanismo que possibilita que os clientes acessem os serviços que eles querem, onde e como quiserem, enquanto a empresa se beneficia com as relações, as trocas e as informações que surgem a partir desses contatos.

## 1.8 B2B: COMPORTAMENTO E RELACIONAMENTO

Para as empresas que realizam transações comerciais com outras organizações é fundamental entender o comportamento do comprador organizacional e o processo de compra, principalmente considerando que uma empresa não compra e vende, quem faz isso é uma pessoa ou grupo de pessoas (central de compras).

Em negócios B2B mais complexos, não é uma única pessoa que vende para uma única pessoa. Tanto o cliente quanto o fornecedor são multifacetados, significando que uma rede encontra outra. [...] Na rede onde são criados os relacionamentos de clientes e fornecedores multifacetados, pessoas que representam uma variedade de funções e habilidades dos dois lados participam do processo de marketing e de compra. [...] O conhecimento da rede se torna um ativo, um investimento em marketing” (GUMMESSON, 2010, p. 103).

Ainda, segundo Gummesson (2010, p. 108), conhecer estas redes e ter a habilidade de interagir e administrá-las se torna a base para a estratégia de marketing.

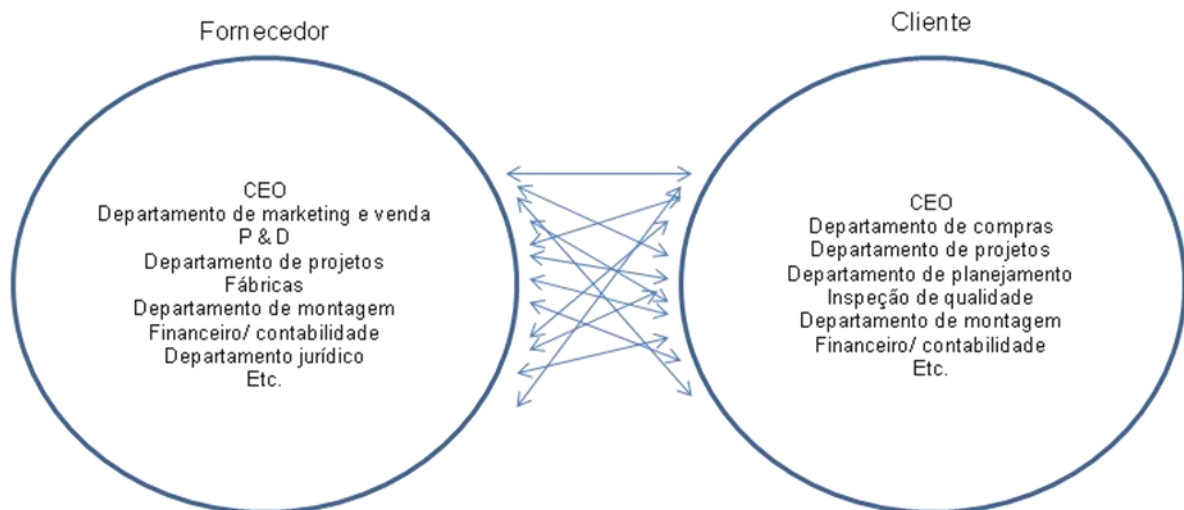


FIGURA 2 – RELACIONAMENTOS ENTRE O FORNECEDOR MULTIFACETADO E O CLIENTE MULTIFACETADO  
 FONTE: GUMMESSON, 2010, p. 104.

Apesar de as decisões organizacionais serem tomadas em grupo, cada indivíduo desempenha um papel específico no processo de decisão de compra. Dependendo da decisão, alguns ou todos os membros do grupo podem estar envolvidos, e uma pessoa pode desempenhar vários desses papéis (ou até todos). É

importante considerar ainda que a central de compras não é uma unidade fixa e formalmente identificável dentro da organização e que ainda variam de tamanho e constituição conforme os diferentes produtos e as diferentes situações (KOTLER, 1995, p. 125). Segundo Solomon (2008, p. 439) os papéis no processo de decisão são:

- **Iniciador:** a pessoa que propõe a ideia ou identifica uma necessidade.
- **Vigia:** a pessoa que conduz a busca de informações e controla o fluxo de dados disponíveis para o grupo.
- **Influenciador:** a pessoa que tenta influir no resultado da decisão.

Algumas pessoas podem estar mais motivadas do que outras para se envolverem e os participantes também diferem em termos do poder de que dispõem para convencer os outros de sua escolha.

- **Comprador:** a pessoa que realmente efetua a compra. O comprador pode ou não utilizar o produto. Esta pessoa pode pagar pelo item, obtê-lo ou fazer ambas as coisas.
- **Usuário:** a pessoa que utiliza o produto ou serviço.

Já para Kotler (1995, p.125) existem cinco papéis no processo de decisão de compra. Destes, três são comuns aos indicados por Solomon (2008): usuários, influenciadores e compradores. Porém, ele define outros dois:

- **Decisores:** os que têm poder formal ou informal de selecionar ou aprovar os fornecedores finais. Em compras rotineiras, os compradores são geralmente os decisores, ou pelo menos aqueles que aprovam a escolha.
- **Guardiões:** os que controlam o fluxo de informação para os outros. Os agentes de compra têm autoridade para evitar que os vendedores tenham acesso aos usuários e decisores. Entre os guardiões encontram-se o pessoal técnico e até mesmo as secretárias pessoais.

Segundo Kolter (1995, p. 125) o grande desafio do profissional de marketing é “saber quem participa de decisão, qual a influência relativa de cada participante e que critérios de avaliação são usados por cada participante da decisão”. Além disso, é necessário entender que situação de compra o cliente está passando. Solomon (2008, p. 439) define três tipos de situações de compra:

- **Recompra direta:** é uma decisão habitual. Trata-se de uma escolha automática, como quando o nível de estoque chega a um ponto pré-estabelecido

para reabastecimento. A maior parte das organizações mantém uma lista de fornecedores aprovados, e, desde que a empresa esteja satisfeita com o fornecedor, há pouca ou nenhuma necessidade de pesquisa ou avaliação de informações.

- **Recompra modificada:** envolve um processo de decisão limitado. Ocorre quando uma organização deseja recomprar um produto ou serviço, mas com algumas pequenas modificações. A decisão poderá envolver uma busca limitada de informações, provavelmente por meio de conversa com alguns fornecedores. Uma ou algumas pessoas tomarão a decisão final.

- **Nova tarefa:** envolve a solução ampliada do problema. Como esta decisão nunca foi tomada antes, com frequência há o sério risco de o produto não apresentar o desempenho devido ou de ser muito caro. A organização designa um centro de compras com especialistas de diferentes áreas para avaliar a compra, e eles geralmente têm que reunir muitas informações antes de chegar a uma decisão.

Em todas as situações, mas especialmente na nova tarefa é importante ressaltar que a marca e o seu posicionamento podem ser um impulsionador de relacionamentos, destacando que “o posicionamento é a estratégia para alocar uma posição – uma célula no cérebro do cliente – para um produto ou um serviço a fim de fazer com que o consumidor pense em uma determinada marca quando está decidindo uma compra” (GUMMESSON, 2010, p. 142).

Independente do tipo de situação de compra, os compradores organizacionais normalmente se deparam com decisões de compra mais complexas, levando-os a consumir mais tempo no processo de tomada de decisão e exigindo um processo de compra mais formal. Em função destas características, o comprador e o vendedor se tornam mais dependentes e sob a ótica do relacionamento, Kotler (1995, p. 123) sugere que os profissionais de marketing organizacional devem criar relacionamentos de longo prazo com seus clientes, atendendo suas necessidades correntes e ajudando-os a ter sucesso com seus próprios clientes. Este tipo de estratégia pode ser implantada por meio do gerenciamento de contas-chave (*key account management* – KAM) que, segundo Gummesson (2010, p. 61 e 107), é adequado na administração de relacionamentos com clientes B2B estratégicos, principalmente considerando que as empresas de B2B podem ter numerosos clientes, mas geralmente têm um número limitado de clientes-chave com os quais estabelecem um relacionamento pessoal mais próximo.

Conforme citado acima, além de administrar o relacionamento com clientes B2B, os fornecedores podem preferir entender o cliente do cliente integrando mais um ator na rede de contatos. Para Gummesson (2010, p. 112) é fácil perder de vista os relacionamentos com o cliente do cliente ou nem mesmo fazer um esforço para enxergá-lo. Porém, o relacionamento existe e como os clientes organizacionais sobrevivem a partir de seus clientes, é uma estratégia de marketing inteligente ajudá-los a satisfazer seus clientes.

## 1.9 GESTÃO DE PROJETOS

Segundo o *Project Management Institute* (PMI®) Brasil, a humanidade planeja e gerencia projetos desde o início da civilização e, mesmo sem as ferramentas, técnicas e metodologias que temos atualmente, ao longo do tempo, perceberam que técnicas de controle de custos, criação de prazos, aquisição de recursos e gerenciamento de riscos podiam ser aplicadas a uma ampla série de projetos.

Para Maximiano (2002, p. 26) um projeto é uma sequência de atividades que se realiza dentro de um tempo determinado, que gera um produto ou um serviço único, tem uma elaboração progressiva dentro de restrições orçamentárias. Segundo PMI® São Paulo, “um projeto é um esforço temporário empreendido para alcançar um objetivo específico. Eles são semelhantes às operações em função de serem executados por pessoas, geralmente terem limitações de recursos e serem planejados, executados e controlados”. Maximiano (2002, p. 30) comenta que todos os projetos possuem uma escala de incerteza, que neste caso significa desconhecimento do resultado ou do caminho para chegar até ele, ou ambos. Assim como a incerteza, a complexidade também é uma escala verificada no projeto de acordo com a quantidade de variáveis que contém (MAXIMIANO, 2002, p. 31), como por exemplo:

- Multidisciplinaridade, ou diversidade de especialidades profissionais necessárias para a realização do projeto.
- Número de pessoas envolvidas.

- Número de instalações ocupadas e distância entre elas (dispersão da equipe).
- Diversidade e volume de informações a serem processadas.
- Duração.
- Número de organizações que precisam ser envolvidas para realizar o projeto.
- Condições a serem observadas (risco e segurança, por exemplo).

Segundo Maximiano (2002, p. 40) apesar das variações em termos de finalidade, complexidade e volume de recursos empregados, os princípios de administração são sempre os mesmos e define “a administração de um projeto é o processo de tomar decisões que envolvem o uso de recursos, para realizar atividades temporárias, com o objetivo de fornecer um resultado”. Segundo o PMI® Brasil, “o gerenciamento de projetos é definido como a aplicação de conhecimento, de habilidades, de ferramentas e técnicas a uma ampla gama de atividades para atender aos requisitos de um determinado projeto”.

Em função da necessidade de estruturar a disciplina de administração de projetos como um conjunto de conhecimentos que concentram as técnicas e conceitos mais importantes, um movimento liderado pelo PMI® produziu o Guia dos Conhecimentos sobre a Administração de Projetos (*Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK*) que sintetiza o campo da administração de projetos (MAXIMIANO, 2002, p. 41).

Maximiano (2002, p. 41-42) apresenta, segundo o Guia do PMBOK, nove áreas de concentração dos conhecimentos relevantes:

- Administração da integração – trata de como elaborar, executar e corrigir um plano de projeto.
- Administração do escopo – trata do planejamento, execução e modificação do produto do projeto.
- Administração do tempo – trata do planejamento, programação e controle das atividades que devem ser realizadas para que o produto possa ser fornecido.
- Administração dos custos – trata do planejamento dos recursos necessários para a execução das atividades e da elaboração e controle do orçamento do projeto.

- Administração da qualidade – trata planejamento, garantia e controle da qualidade do produto do projeto.
- Administração de recursos humanos – trata do planejamento, organização e desenvolvimento da equipe do projeto.
- Administração das comunicações – trata das informações necessárias para o gerenciamento do projeto e de sua documentação, desde o planejamento até o fechamento administrativo do projeto.
- Administração de riscos – trata da identificação, análise, tratamento e controle dos riscos – os eventos adversos que podem afetar negativamente o projeto.
- Administração de suprimentos – trata da aquisição de produtos e serviços de fornecedores, abrangendo o planejamento, execução, contratação e controle de compras.

Além das áreas de conhecimento, Maximiano (2002, p. 43-44) também apresenta, segundo o Guia do PMBOK, cinco grupos de processos para administrar o projeto:

- Processos de início – reconhecimento da necessidade e do compromisso de iniciar um projeto ou uma fase de um projeto.
- Processo de planejamento – definição de um esquema para atender à necessidade que motivou o início do projeto.
- Processo de execução – coordenação de pessoas e outros recursos para realizar o plano.
- Processo de controle – monitoramento e avaliação do progresso e implementação de ações corretivas para garantir a realização dos objetivos.
- Processo de encerramento – aceitação formal do resultado do projeto ou fase do projeto e conclusão dos trabalhos.

O ciclo de vida do projeto pode ser definido como a sequência de fases que vão do começo ao fim do projeto e o entendimento deste ciclo permite a visualização sistêmica do projeto, facilitando o estudo e a aplicação das técnicas de administração de projetos (MAXIMIANO, 2002, p. 45). Segundo Maximiano (2002, p. 46) um ciclo de vida simplificado tem as seguintes fases principais:

- Descoberta da ideia ou visão do produto (modelo mental).
- Desenho (ou projeto do produto).

- Desenvolvimento.
- Entrega.

Porém, na figura 3 é possível visualizar o ciclo de vida do projeto com mais detalhes.

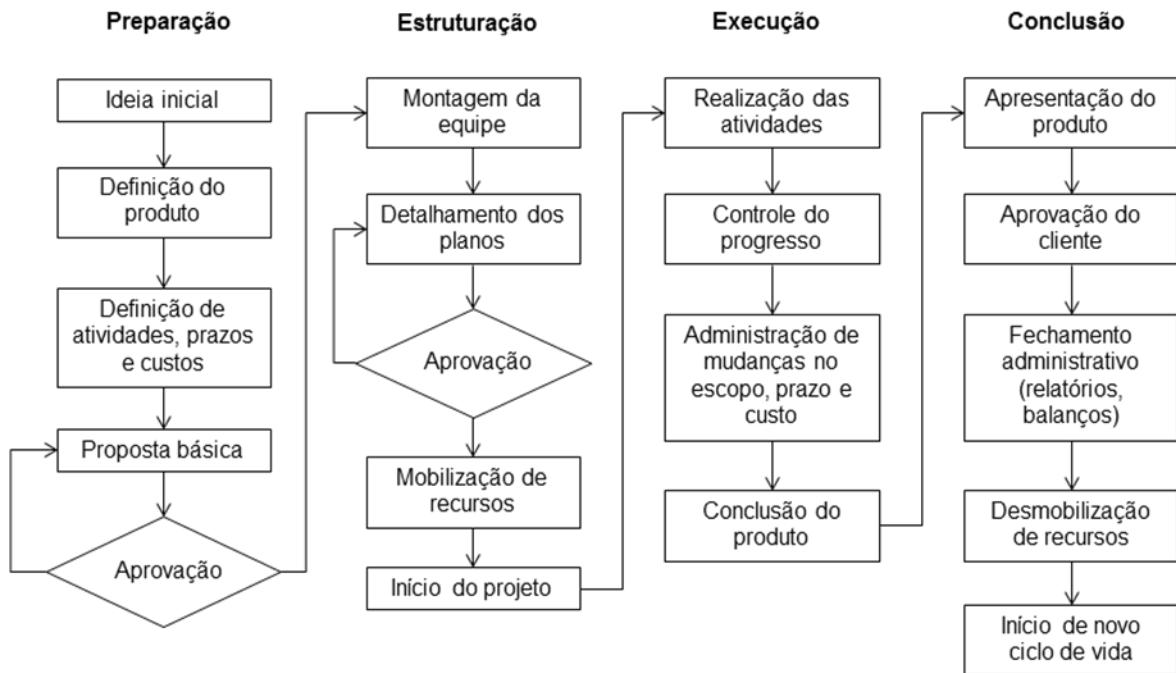


FIGURA 3 – CICLO DE VIDA DO PROJETO  
 FONTE: MAXIMIANO, 2002, p. 54.



## 2 PROJETO

### 2.1 HISTÓRICO RESUMIDO

No decorrer do ano de 2004 o Grupo ABC identificou a necessidade de troca da plataforma de captação de pedidos de uma de suas unidades de negócio (unidade A) para sanar o problema existente com o sistema usado naquela época. Em maio de 2005 decidiu-se pela compra do *software* CRM – *PeopleSoft* com o objetivo principal de uma mudança de plataforma tecnológica. Após a aquisição do *software* iniciou-se um longo processo de especificação operacional do sistema a qual apontou várias necessidades de customizações do *software* para que este se adequasse a uma necessidade que não faz parte do seu *core business*.

Em março de 2006 ocorreu a mudança de plataforma na unidade de negócio A e esta passa a operar sua captação de pedidos na plataforma CRM - *PeopleSoft*. Durante todo este período, este projeto foi conduzido pela área de TI, com apoio das áreas: Comerciais, Operação, Financeiro e Marketing, sendo tanto a TI quanto as duas últimas, áreas corporativas do grupo que atendem todas as suas unidades de negócio. Ainda em 2006, foi criada uma Central de Atendimento ao Cliente da Unidade A que teve como objetivo inicial receber e processar diversas reclamações de clientes em função de problemas na entrega e faturamento dos pedidos como consequência da mudança de plataforma. Esta área inicialmente se reportava à área comercial e foi fundamental no processo de gestão do projeto, pois por meio dos relatórios demonstrados pela área da causa fundamental dos principais problemas, é que foi possível a realização de diversos ajustes tanto no sistema quanto em processos. Além da criação da central de atendimento, neste ano também foi contratado um gerente especializado em CRM para dar andamento ao projeto e efetivamente tornar este *software* uma ferramenta de gestão de clientes para todo o grupo. Porém, em função de características culturais e de diversas barreiras de mudança, este gerente acabou saindo e esta área passou a integrar o Marketing Corporativo por meio da fusão de duas áreas: Comunicação e Relacionamento.

Sob a gestão do Marketing Corporativo, em 2007 foi realizada a contratação da consultoria *Peppers & Rogers Group*, por meio de seus representantes no Brasil,

para que esta pudesse auxiliar a empresa a desenvolver uma estratégia de relacionamento com os clientes. O primeiro passo realizado pela consultoria foi identificar quem eram efetivamente todos os clientes da organização, assim como, em entrevistas com todas as áreas envolvidas, identificar as falhas ocorridas no projeto até aquele momento que, assim como em outras empresas, estavam levando o projeto ao fracasso. Em resumo e assim como em várias empresas, as principais falhas encontradas no Grupo ABC foram:

- Achar que o *software* resolveria todos os problemas e viria com uma estratégia embutida;
- Processos mal definidos;
- Funcionários mal treinados;
- Dificuldade de integração tecnológica;
- Distanciamento do cliente;
- Fazer tudo ao mesmo tempo;
- Forma de remunerar e medir resultados;
- Falta de compromisso da equipe.

Diante daquele cenário, a consultoria sugeriu a consolidação da estratégia de Gestão de Clientes com a criação de um programa que tinha por objetivo capacitar as pessoas a atuarem na gestão e relacionamento com os clientes. Por meio deste programa ficou definido que a visão de gestão de clientes do Grupo ABC seria: conhecer e entender como ninguém sua comunidade de clientes, por meio de relações de aprendizado, servindo-a com excelência, para:

- Tornar a experiência de ser cliente de nossas empresas mais fácil, mais agradável, mais duradoura e mutuamente rentável.
- Criar soluções mais adequadas as suas necessidades, aumentando nossa participação em sua vida e seus negócios.

Para que este objetivo pudesse ser alcançado, na época foi proposta que as unidades de negócio desenvolvessem um novo processo de gestão da carteira de clientes por meio de um dos módulos adquiridos do CRM – *PeopleSoft* chamado Módulo de *Sales*. Com este módulo as áreas comerciais poderiam registrar o passo a passo do processo de vendas desde a identificação do *suspect*, *prospects* e *leads*, registrando todas as interações e negociações, até o momento de torná-lo cliente com a efetiva captação do pedido. Uma das unidades aceitou fazer um projeto

piloto, chegou a desenvolver o processo, parametrizar o *software* e iniciar o registro dos dados, porém, pouco tempo depois abandonou o projeto alegando estar realizando uma quantidade excessiva de registros em um *software* pouco amigável e difícil de navegar.

Sendo assim, mais uma vez, em função de características culturais e diversas barreiras de mudança, não foi possível a implantação deste projeto conforme orientação da consultoria, porém diversos conceitos deste estão sendo aproveitados nesta nova proposta. Ocorreu ainda uma nova alteração de estrutura, quando a Central de Atendimento ao Cliente passou a responder para o Marketing Corporativo, criando uma nova gerência de Atendimento e Relacionamento. A partir deste momento, a Central de Atendimento ao Cliente gradualmente passou a atender também os clientes das unidades B e C, processo este concluído no início de 2010.

Em função das dificuldades encontradas em operacionalizar ações simples de gestão de clientes, como por exemplo, envio de campanhas de e-mail marketing, envio de mala-direta e envio de convites e brindes, uma vez que o *software* CRM – *PeopleSoft* é usado apenas como uma ferramenta operacional e que possui apenas dados transacionais, no final de 2008 o Marketing Corporativo decidiu pela aquisição de uma licença de uso de um segundo *software* de gestão de cliente, o CRM – *NetSuite*. Por meio deste *software* foi construído um novo modelo de gestão de dados de clientes onde apenas alguns usuários treinados e controlados possuem acesso aos dados com o objetivo de garantir a integridade e a confiabilidade dos mesmos. Além disso, a administração do *software* está 100% sob a responsabilidade do Marketing com suporte direto do fornecedor e sem o envolvimento da TI. Apesar de resolver alguns dos principais problemas, a utilização deste segundo *software* apresentou outras dificuldades tais como: agilidade na integração dos dados provenientes de outras fontes da empresa, incompatibilidade de orçamentos disponibilizados para customização da ferramenta, uma vez que esta não é considerada a ferramenta principal do grupo, entre outros.

## 2.2 RESUMO DA SITUAÇÃO ATUAL

Conforme descrito resumidamente no histórico, o Grupo ABC passou e ainda passa por dificuldades para implantar e consolidar uma estratégia consistente de gestão de cliente. A primeira dificuldade passa pela integração, estruturação e consistência do banco de dados de clientes. Desde que o sistema CRM - *PeopleSoft* foi implantado na empresa, não houve um esforço concentrado na definição e controle de padrões de *input* de dados. Por consequência, hoje temos vários usuários registrando dados no sistema de forma desordenada e sem padrão, o que dificulta a utilização do *software* como ferramenta de marketing de relacionamento, considerando que para isso é fundamental um cadastro estruturado, consistente e confiável. Entre as causas que levaram a esta situação, podemos descrever pelo menos três consideradas as mais críticas:

a) O Grupo ABC não possui uma base integrada de informações provindas de diferentes canais e, estes, por sua vez, utilizam formatos diferentes de entrada, coleta e armazenamento de dados. Este cenário gera inconsistências nos registros, falta de conhecimento aprofundado do cliente, dificuldade na definição de estratégias de marketing segmentada por tipos e perfis de público, e impossibilidade de atendimento com foco no cliente. Por consequência, atualmente para realização de Campanhas de Marketing Direto, sejam elas de e-mail marketing, mala-direta, telemarketing ativo e eventos, não há informações disponíveis para selecionar e se relacionar com o público-alvo. Por consequência, várias ações ao longo dos últimos anos não apresentaram o resultado esperado, principalmente em termos de percentual de leitura de e-mails e participação em eventos.

b) As áreas comerciais das unidades de negócio de forma independente possuem suas próprias bases de dados de clientes, porém pouco desenvolvidas (considerando a quantidade, relevância e confiabilidade dos dados) e isto impossibilita o desenvolvimento de um trabalho mais assertivo e personalizado com cada cliente. Normalmente, estas bases de dados possuem um maior detalhamento dos grandes clientes, devido a sua importância e por tratar-se de uma pequena fatia, porém existe uma grande fatia de clientes menores com bom potencial para ser explorado sobre os quais as unidades não possuem informações detalhadas.

c) Desde que a Central de Atendimento ao Cliente foi instituída, mesmo com o aperfeiçoamento dos processos de atendimento e melhorias de performance da equipe, a área ainda não atua efetivamente como um canal de relacionamento, restringindo o nível e a qualidade das interações a padrões operacionais.

Em função destas dificuldades internas, é possível também verificar seus impactos no mercado uma vez que este também não é favorável considerando as grandes mudanças ocorridas, sobretudo em virtude da evolução tecnológica que mudou os hábitos no consumo.

### 2.3 NECESSIDADES

Em função das causas críticas identificadas na situação atual, podem-se apontar três grupos de necessidades conforme ilustrado abaixo:



FIGURA 4 – GRUPO DE NECESSIDADES DE PROJETOS PARA GESTÃO DE CLIENTES  
 FONTE: O autor (2010).

Para cada um destes tópicos destacam-se as seguintes necessidades:

- **DBM (*data base marketing*)**

- Padronizar as entradas de dados no CRM - *PeopleSoft*.
- Higienizar a base de dados já existente.
- Ampliar a qualidade e consistência dos registros.
- Utilizar as bases em campanhas de marketing direto direcionadas a diferentes clientes e segmentos.

- **Clientes**

- Estruturar, atualizar e segmentar o banco de dados dos principais clientes.
- Ampliar o conhecimento, entendimento e aproximação dos clientes, especialmente dos contatos decisores e influenciadores.
- Reter os clientes especiais, que geram maior valor para as unidades de negócio.
- Desenvolver os clientes com maior potencial através de ofertas de valor e aumento da participação no cliente (SoC – *Share on Customer*).

- **Canais de Atendimento**

- Tornar a relação mais “inteligente” (troca de informações)
- Cultivar a relação de aprendizado com cada cliente
- Desenvolver a equipe e criar um ambiente interno onde é possível cultivar esta relação.

Em função da complexidade de cada um destes tópicos, sugere-se que cada um deles seja descritos separadamente e implementados por equipe específicas.

## 2.4 PROJETO DBM

### 2.4.1 Justificativas

A padronização das entradas de dados e a higienização da base de dados do CRM - *PeopleSoft* é o primeiro passo para tornar o *software* uma ferramenta possível de ser utilizada como fonte de dados para ações de relacionamento, já que ter uma base de dados de clientes com dados estruturados, consistentes e

confiáveis é fundamental para se estruturar qualquer ação. Além disso, esta estruturação auxiliará as unidades de negócio em suas análises e gestão da carteira de clientes.

## 2.4.2 Benefícios Esperados

### 2.4.2.1 Qualitativo

Por meio deste projeto pretende-se estabelecer para todo o grupo um padrão único de registro de dados. O objetivo direto é de facilitar o cruzamento e análise dos dados disponíveis no sistema e o objetivo indireto é de futuramente trabalhar as ações de relacionamento em uma única plataforma (considerando que para isso serão necessários outros desenvolvimentos).

Deve fazer parte do projeto DBM (*data base marketing*) a especificação dos requisitos mínimos de captura e armazenamento de dados que devem ser estruturados para alimentar de forma consistente o Banco de Dados.

Estabelecer um mapa do fluxo de informações em todos os canais de atendimento e pontos de contato para levantamento de necessidades específicas de cada área e auxiliar o Projeto de Atendimento.

### 2.4.2.2 Quantitativo

Como consequência destes benefícios, espera-se atingir as seguintes metas quantitativas da gerência de relacionamento:

TABELA 1 - METAS GERÊNCIA DE RELACIONAMENTO 2011

| BÔNUS/PPR   | MÉTRICA                            | 70%         | META 100%   | 130%        | EQUIPE |
|---|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| Garantir a assertividade das campanhas corporativas de e-mail marketing | % de abertura de e-mails           | 40%         | 43%         | 46%         | 30%    |
| Quantidade de nomes únicos disponibilizados                             | Relatório mensal de acompanhamento | 100.000/ano | 120.000/ano | 145.000/ano | 30%    |

FONTE: O autor (2010).

É importante ressaltar que estas metas estão alinhadas com as metas da diretoria de marketing, assim como com as metas crucialmente importantes (MCI's) da companhia.

#### 2.4.3 Escopo do Projeto

São considerados clientes deste projeto, todas as unidades de negócio do Grupo ABC que hoje registram de forma direta ou indireta seus clientes e parceiros no sistema de CRM – *PeopleSoft*.

#### 2.4.4 Definição das Fases do Projeto

- Fase I – Iniciação
  - Definição dos objetivos e necessidades atendidas pelo projeto para aprovação dos *stakeholders* e estabelecimento do comitê que integrará a equipe do projeto.
  
- Fase II – Diagnóstico e Levantamento de Requisitos
  - Levantamento dos processos utilizados e necessidades ainda não atendidas no que se refere à entrada de dados no CRM - *PeopleSoft* junto às áreas que utilizam o sistema.
  
- Fase III – Proposta
  - Definição de um padrão de registros de dados e aprovação dos *stakeholders*.



- Fase IV – Estruturação e Implantação
  - Estabelecer processos de higienização dos registros já cadastrados, divulgação e treinamento dos padrões de entrada de dados, acompanhamento e controle de qualidade.
  
- Fase V – Higienização
  - Execução do processo de higienização dos registros do sistema pela TI.
  
- Fase VI – Encerramento
  - Definir processos periódicos de análise e acompanhar a qualidade dos registros no CRM - *PeopleSoft*.

#### 2.4.5 Sequenciamento das Atividades

- Fase I – Iniciação
  - Apresentar pré-projeto para aprovação junto ao principal *stakeholder*: as unidades de negócio.
  - Definir junto às unidades de negócios seus representantes que integrarão o comitê que será criado para desenvolvimento deste projeto.
  - Definir dia, hora e periodicidade que o comitê se reunirá para discussão das atividades do projeto.
  - Assinatura do documento de aprovação da Fase I por representante dos *stakeholders* e Gestor do Projeto.
  
- Fase II – Diagnóstico e Levantamento de Requisitos

Nesta fase, cada atividade terá as seguintes premissas:

  - Levantamento dos processos e sistemas referentes à captura de dados que envolvem o relacionamento com o cliente (armazenamento, carga, manutenção e atualização).

- Identificar todos os usuários envolvidos hoje no registro de dados do sistema, assim como seus atuais procedimentos (o que cada um registra e de que forma): desenho dos processos de captura de dados de cada uma das áreas descritas nas atividades desta fase.

- Identificação das necessidades de informações pelos usuários e pelas Unidades de Negócios.

- Entender de cada um dos envolvidos quais as expectativas em relação a estes registros (especificação funcional).

- Entender de cada um dos envolvidos quais as expectativas em relação a estes dados (especificação técnica).

- Mapeamento dos dados com necessidade de padronização e possível criação de novos campos.

Cada uma destas premissas será aplicada na atividade de levantamento dos processos de captura de dados e necessidades em cada uma das áreas listadas abaixo:

- Central de Atendimento ao Cliente
- Comercial Unidade A (Apoios comerciais e canais)
- Operações Unidade A
- Planejamento Unidade A
- Financeiro
- Comercial Unidade B
- Operações Unidade B
- Planejamento Unidade B
- Comercial Unidade C
- Operações Unidade C
- Planejamento Unidade C

- **Fase III – Proposta**

- Definir novo padrão de registro que atenda as necessidades de todos os envolvidos no que se refere a informações.

- Definir novo padrão de registro que atenda as necessidades de todos os envolvidos no que se refere a processo.

- Especificar os padrões mínimos de dados para a gestão dos cadastros no CRM - *PeopleSoft*.

- Avaliar necessidade de contratação de uma consultoria externa para auxiliar na execução das etapas seguintes.
- Avaliar necessidade de revisar os permissionamentos de acesso aos módulos do sistema para aumentar a segurança dos dados e ter maior controle de acessos.
- Avaliar necessidade de implantação de nova área para manutenção dos cadastros.
- Aprovar junto aos *stakeholders* o novo modelo, definindo tempo e recursos necessários para prosseguimento do projeto.

- Fase IV – Estruturação e Implantação

- Treinar todos os envolvidos no novo padrão estabelecido e aprovado.
- Estabelecer processo de controle de qualidade, que incluirá: período de tempo necessário para verificação, formato de verificação.
- Aplicar ações preventivas e/ou corretivas caso algo não esteja sendo aplicado conforme determinado.

- Fase V – Higienização

- Definir regras de higienização dos dados já existentes no sistema, especialmente para o processo de duplicação (execução TI).
- Acompanhar a execução da higienização e possíveis alterações nas entradas de dados pela TI conforme planejado.

- Fase VI – Encerramento

- Estabelecer processos para análise periódica da consistência e confiabilidade dos dados registrados no CRM - *PeopleSoft*.
- Definir como serão tratados os novos negócios que a empresa venha a incluir no CRM - *PeopleSoft*, ou seja, se os mesmos terão que se adaptar aos processos e procedimentos estabelecidos por este projeto ou se será necessário uma revisão a cada entrada de um novo negócio.
- Assinatura do documento de finalização do projeto por representante dos stakeholders e Gestor do Projeto. Definir processos periódicos de análise e acompanhar a qualidade dos registros no CRM - *PeopleSoft*.

## 2.4.6 Cronograma

Estimativa de duração das atividades: ver Apêndice I.

## 2.4.7 Planejamento de Recursos

### 2.4.7.1 Recursos Humanos

De forma concreta, sabe-se que o principal recurso para desenvolvimento deste projeto será o recurso humano. Para isto, não estão sendo consideradas novas contratações, porém parte do tempo dos representantes de cada uma das áreas deverá ser dedicada ao projeto, tanto para participação nas reuniões quanto leitura dos materiais. Os principais envolvidos são:

- Gerente do Projeto: Gerente de Relacionamento
- Equipe do Projeto: Analista de DBM (*data base marketing*)
- Equipe TI: Coordenador de CRM – *PeopleSoft* e 2 analistas
- Comitê:
  - Gerente de Relacionamento
  - Analista de DBM
  - Coordenador de CRM - *PeopleSoft*
  - Gerente de Operações Comerciais – Unidade A
  - Gerente de Operações Comerciais – Unidade B
  - Gerente de Operações Comerciais – Unidade C
  - Apoio Comercial – Unidade A
  - Apoio Comercial – Unidade B
  - Apoio Comercial – Unidade C
  - Coordenador de Análise de Crédito e Faturamento
  - Coordenador de Contas a Receber
  - Coordenador de Planejamento – Unidade A
  - Coordenador de Planejamento – Unidade B

- Coordenador de Planejamento – Unidade C
- Supervisor da Central de Atendimento ao Cliente

| <b>Fase</b>   | <b>Gerente do Projeto</b> | <b>Equipe do Projeto</b> | <b>Equipe TI</b>     | <b>Comitê</b>      |
|---|---------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------|
| <i>Fase I – Iniciação</i>                                 | Verifica e Aprova         | Executa e Verifica       | Participa e Verifica | Participa e Aprova |
| <i>Fase II – Diagnóstico e Levantamento de Requisitos</i> | Verifica e Aprova         | Executa e Verifica       | Participa e Verifica | Participa e Aprova |
| <i>Fase III – Proposta</i>                                | Verifica e Aprova         | Executa e Verifica       | Participa e Verifica | Participa e Aprova |
| <i>Fase VI – Estruturação e Implantação</i>               | Verifica e Aprova         | Executa e Verifica       | Executa e Verifica   | Participa e Aprova |
| <i>Fase V – Higienização</i>                              | Verifica e Aprova         | Executa e Verifica       | Executa e Verifica   | Participa e Aprova |
| <i>Fase VI – Encerramento</i>                             | Verifica e Aprova         | Executa e Verifica       | Executa e Verifica   | Participa e Aprova |

QUADRO 5 - MATRIZ DE ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO DBM  
 FONTE: O autor (2010).

#### 2.4.8 Custos - Orçamento Estimado

Exceto os recursos humanos, os demais custos efetivos do projeto só poderão ser definidos após a conclusão da etapa de proposta, na qual se espera ter definido se será necessária a contratação de uma consultoria externa para auxílio na execução da etapa seguinte: higienização, assim como os investimentos necessários para treinamento e manutenção dos cadastros. De qualquer forma estima-se que os custos envolvidos serão de R\$ 350.000 na etapa de higienização e de mais R\$ 150.000 anuais para manutenção dos cadastros, para a qual se estima que será necessário implantar uma equipe específica para gerenciamento do banco de dados.

TABELA 2 - ESTIMATIVA DE CUSTOS PARA DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DBM

| <b>Fase</b>   | <b>Custos (R\$)</b> |
|---|---------------------|
| <i>Fase I – Iniciação</i>                                 | -                   |
| <i>Fase II – Diagnóstico e Levantamento de Requisitos</i> | -                   |
| <i>Fase III – Proposta</i>                                | -                   |
| <i>Fase VI – Estruturação e Implantação</i>               | -                   |
| <i>Fase V – Higienização</i>                              | 350.000             |
| <i>Fase VI – Encerramento</i>                             | -                   |
| <b>Total</b>  | <b>350.000</b>      |

FONTE: O autor (2010).

#### 2.4.9 Tempo – Estimativa de Prazos

TABELA 3 - ESTIMATIVA DE PRAZOS DO PROJETO DBM

| <b>Fase</b>   | <b>Prazo (meses)</b> |
|---|----------------------|
| <i>Fase I – Iniciação</i>                                 | 0,75                 |
| <i>Fase II – Diagnóstico e Levantamento de Requisitos</i> | 3,25                 |
| <i>Fase III – Proposta</i>                                | 3,00                 |
| <i>Fase VI – Estruturação e Implantação</i>               | 2,50                 |
| <i>Fase V – Higienização</i>                              | 6,50                 |
| <i>Fase VI – Encerramento</i>                             | 2,00                 |
| <b>Total</b>  | <b>18,00</b>         |

FONTE: O autor (2010).

#### 2.4.10 Premissas

- Apoio da diretoria no desenvolvimento do projeto.
- Envolvimento total da TI no projeto.
- Envolvimento dos pontos focais das áreas no projeto (equipe do comitê), pois dependerá destes o cumprimento do cronograma proposto.

### 2.4.11 Restrições

- A fase III que consiste na definição de uma proposta de padronização da entrada de dados não deve ultrapassar o período de seis meses, ou seja, a proposta deve ser entregue até 31 de outubro de 2011.
- O projeto completo deve ser concluído no primeiro semestre de 2012, não ultrapassando 30 de junho de 2012.
- O projeto não possui orçamento previsto no ano de 2011, por isso, para qualquer necessidade identificada, será necessária a solicitação e defesa junto ao CEO e diretores das unidades de negócio.

### 2.4.12 Riscos

| <b>RISCOS DO PROJETO DBM (continua)</b>        |   |                   |  |
|--|---|-------------------|--|
| <b>Origem</b>                                  | <b>Descrição do Risco</b>   | <b>Estratégia</b> | <b>Plano de Contingência</b>   |
| <i>Stakeholders:</i><br>Vice-presidência       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoio e interesse no projeto;</li> <li>• Mudança de prioridades.</li> <li>• Autorização do projeto.</li> </ul>  | Mitigar           | Mostrar a importância do trabalho a ser realizado por meio de acompanhamento e resultados.                 |
| <i>Stakeholders:</i><br>Unidades de Negócio    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitarem mudanças no escopo que dificultem ou atrasem a entrega do projeto após o início.</li> </ul>  | Mitigar           | Mostrar a importância do trabalho a ser realizado por meio de acompanhamento e resultados.                 |
| <i>Stakeholders:</i><br>TI                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade da TI na participação e execução do projeto;</li> <li>• Não fornecer o suporte necessário às necessidades identificadas;</li> <li>• Atualizações e upgrade do sistema que impactem positiva ou negativamente no processo.</li> </ul> | Mitigar           | Envolver, mostrar resultados e estar sempre presente acompanhando as tarefas executadas pela equipe de TI. |
| <i>Stakeholders:</i><br>Usuários do PeopleSoft | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não preencher os registros de acordo com o padrão estabelecido pelo projeto.</li> </ul>  | Mitigar           | Realizar treinamentos e possuir processos estabelecidos para consultas dos usuários.                       |
| <i>Stakeholders:</i><br>Comitê                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comprometimento e não participação nas reuniões do comitê.</li> </ul>   | Mitigar           | Mostrar a importância do trabalho a ser realizado por meio de acompanhamento e resultados.                 |

| <b>RISCOS DO PROJETO DBM (conclusão)</b> |  |                   |   |
|--|--|-------------------|---|
| <b>Origem</b>                            | <b>Descrição do Risco</b>  | <b>Estratégia</b> | <b>Plano de Contingência</b>  |
| Stakeholders:<br>Equipe do Projeto       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comprometimento e entusiasmo da equipe do projeto.</li> <li>• Falta de envolvimento dos responsáveis e pontos focais dos canais no projeto.</li> <li>• Falta de profissionais para a execução das etapas.</li> <li>• Falhas de comunicação entre os envolvidos.</li> </ul> | Mitigar           | Envolver, sensibilizar, registrar informações para evitar falhas na comunicação.      |
| Declaração de Escopo do Projeto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não deixar claro o escopo, deixando espaço para expectativas que não serão atendidas.</li> </ul>  | Eliminar          | Rever o escopo para sanar possíveis falhas.   |
| WBS                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquecer atividades críticas que dificultarão e/ou atrasarão a entrega do projeto.</li> </ul>   | Mitigar           | Rever prazos e importância das atividades.  |
| Estimativa de recursos de atividade      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subestimar a alocação de tempo e recursos.</li> </ul>   | Mitigar           | Reavaliar periodicamente o tempo e recursos utilizados em cada fase do projeto.       |
| Recursos                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema possuir limitações para a TI executar o processo de higienização e/ou melhorias nas entradas dos registros.</li> </ul>  | Aceitar           |   |
| Riscos                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Má avaliação dos riscos</li> </ul>  | Mitigar           | Reavaliar periodicamente o quadro de riscos e acrescentar novos itens, se necessário. |

QUADRO 6 – RISCOS DO PROJETO DBM  
 FONTE: O autor (2010).

## 2.5 PROJETO CLIENTES

### 2.5.1 Justificativas

Um dos pilares de programas de relacionamento é o conhecimento de informações e a segmentação dos clientes para que a empresa tenha condições de oferecer ações personalizadas e gerar melhores oportunidades de negócios focadas nas necessidades conhecidas deste cliente. Sendo assim, este projeto propõe conhecer profundamente os clientes das Unidades de Negócio do Grupo ABC, por meio de um processo piloto de gestão de clientes, que permitirá aos executivos de



vendas serem mais produtivos e eficientes na comercialização e distribuição da proposta de valor e com maior efetividade nas campanhas de ativação de vendas e marketing.

## 2.5.2 Benefícios Esperados

### 2.5.2.1 Qualitativo

- Desenvolver um atendimento diferenciado e personalizado aos clientes que fazem parte do projeto piloto de gestão de clientes;
- Oferecer propostas comerciais e serviços customizados, criando ofertas de valor;
- Aumentar a rentabilidade dos clientes (*share of wallet*), aumentar o tempo de permanência na carteira e reduzir os custos de comunicação por meio de abordagens personalizadas;
- Encantar e surpreender os clientes, utilizando uma comunicação mais dirigida e assertiva, tendo como resultado aumento na participação do cliente (SoC – *Share on Customer*).

### 2.5.2.2 Quantitativo

Com o apoio desta ação, por meio do levantamento de informações relevantes desta base de contatos, espera-se atingir a seguinte meta quantitativa do comercial do Grupo ABC:

- Faturamento Anual: R\$ 60 milhões
- Índice de Satisfação de Clientes: 90%

### 2.5.3 Escopo do Projeto

Este projeto contemplará um total de 60 clientes estratégicos selecionados pelas unidades de negócios (20 clientes para cada unidade), de acordo com o critério também definido pela unidade. Desta forma, os clientes selecionados poderão variar em tamanho, representatividade, segmento, etc. e cada unidade terá a oportunidade de alinhar suas estratégias específicas ao desenvolvimento deste projeto.

### 2.5.4 Definição das Fases do Projeto

- Fase I – Identificação dos clientes
  - Identificação, com os gerentes comerciais e equipe de marketing de cada uma das unidades, da relação de clientes que será trabalhada neste projeto.
  
- Fase II – Levantamento de dados e tratamento de Informações
  - Buscar formas para conhecer profundamente cada cliente, levantando informações tanto sobre a pessoa física quanto jurídica, enriquecendo com dados comerciais e relacionais.
  
- Fase III – Diferenciar
  - Diferenciar os clientes, agrupando por segmentos, necessidades e oportunidades de mercado.
  
- Fase IV – Interagir e personalizar
  - Estruturar e ampliar a frequência de interação com estes clientes e personalizar as ações de relacionamento desenvolvidas pela unidade com o apoio da gerência de relacionamento.

- Fase IV – Encerramento

- Analisar os resultados obtidos e estabelecer processos para transformar a gestão de clientes uma rotina da gerência de relacionamento.

### 2.5.5 Sequenciamento das Atividades

- Fase I – Identificação dos clientes

- Reunir com os gestores das áreas comerciais de cada unidade de negócio para entender a estrutura comercial, divisão de grupos de trabalho, metodologia e metas;
- Definir o grupo de cliente que será trabalhado neste projeto e verificar os dados já disponíveis destes clientes junto às equipes comerciais;
- Acompanhar uma visita comercial com executivo de venda em cada um dos clientes selecionados neste projeto, para maior percepção das relações comerciais com o cliente;
- Definir uma forma de sistematizar as informações que serão trabalhadas via CRM - *PeopleSoft*;
- Buscar conhecer mais as Unidades de Negócio que estão sendo trabalhadas.
- Assinatura do documento de aprovação da Fase I por representante dos *stakeholders* e Gestor do Projeto.

- Fase II – Levantamento de Dados e Tratamento de Informações

- Reunir-se com os executivos de cada uma das unidades de negócio, de forma individual, para traçar um pré-perfil de cada cliente;
- Levantar com os executivos quais informações eles consideram úteis e necessárias para a realização das ações já idealizadas, porém que não têm à disposição quando precisam entrar em contato com os clientes;
- Reunir-se com Assessoria de Planejamento e Informações para levantamento de dados destes clientes e seus respectivos segmentos;
- Reunir-se com os gerentes de Operações Comerciais para levantamento de dados transacionais já disponíveis destes clientes;

- Reunir-se com o marketing da unidade para levantamento de informações adicionais;
- Buscar nas redes sociais (*Twitter, Orkut, Facebook* e outros) informações pessoais e relacionais (rede de relacionamento);
- Assinatura do documento de aprovação da Fase II por representante dos *stakeholders* e Gestor do Projeto.

- Fase III – Diferenciar

- Estabelecer critérios para segmentar o grupo de clientes, considerando os dados comerciais e relacionais levantados na fase anterior;
- Segmentar a base de acordo com os critérios definidos;
- Junto a Assessoria de Planejamento e Informações, analisar cada cluster e buscar identificar as oportunidades que podemos oferecer a estes clientes;
- Calcular o tempo e o valor de vida útil de cada um dos clientes (LVT – *life time value*).
- Definir um processo que disponibilizará ao departamento comercial informações relevantes de cada cliente, como: datas especiais, aniversários, cenário socioeconômico e outros;
- Assinatura do documento de aprovação da Fase III por representante dos *stakeholders* e Gestor do Projeto.

- Fase IV – Interagir e Personalizar

- Elaborar junto a equipe comercial e marketing das unidades formas de otimizar o calendário de ações já previstas para a unidade com o objetivo de estreitar o relacionamento com os clientes estratégicos;
- Desenvolver junto com a equipe comercial e marketing das unidades ações de relacionamento baseadas nas informações coletadas pelo projeto;
- Oferecer ao comercial, subsídios para apresentar propostas de valor personalizadas com base nas informações coletadas anteriormente (estudos, brindes, convites, campanhas, etc.);
- Assinatura do documento de aprovação da Fase IV por representante dos *stakeholders* e Gestor do Projeto.

- Fase IV – Encerramento

- Acompanhar e mensurar os resultados do projeto e informar as áreas interessadas (em conjunto com a Assessoria de Planejamento e Informações estabelecer os indicadores que serão usados);
- Estabelecer processos para transformar a identificação, diferenciação, interação e personalização uma rotina da gerência de relacionamento;
- Assinatura do documento de finalização do projeto por representante dos *stakeholders* e Gestor do Projeto.

## 2.5.6 Cronograma

Estimativa de duração das atividades: ver Apêndice II.

## 2.5.7 Planejamento de Recursos

### 2.5.7.1 Recursos Humanos

Assim como para o projeto de DBM, para este também se sabe que o principal recurso para desenvolvimento deste projeto será o recurso humano. Para isto, não estão sendo consideradas novas contratações, porém parte do tempo dos representantes de cada uma das áreas deverá ser dedicada ao projeto, tanto para participação nas reuniões quanto leitura dos materiais. Especificamente para a equipe do projeto será necessário dedicação de grande parcela de tempo na busca de dados e análise de informações. Os principais envolvidos são:

- Gerente do Projeto: Gerente de Relacionamento
- Equipe do Projeto:
  - Analista de CRM – foco Unidade A
  - Analista de CRM – foco Unidade B
  - Analista de CRM – foco Unidade C

- Analista de Mercado
- Equipe Comercial: gerentes comerciais e executivos de contas que atendem aos clientes contemplados no projeto piloto
- Equipes de Marketing das Unidades de Negócios: analistas

| <b>Fase</b>   | <b>Gerente do Projeto</b> | <b>Equipe do Projeto</b> | <b>Equipe Comercial</b> | <b>Equipe Marketing U.N.</b> |
|---|---------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------|
| <i>Fase I – Identificação dos clientes</i>                          | Aprova                    | Executa e Verifica       | Participa e Aprova      | Participa                    |
| <i>Fase II – Levantamento de Dados e Tratamento das Informações</i> | Aprova                    | Executa e Verifica       | Participa               | Participa                    |
| <i>Fase III – Diferenciar</i>                                       | Aprova                    | Executa e Verifica       | Participa               | Participa                    |
| <i>Fase IV – Interagir e Personalizar</i>                           | Aprova                    | Participa e Executa      | Participa e Aprova      | Participa e Executa          |
| <i>Fase V- Finalização</i>  | Aprova                    | Executa e Verifica       | Participa               | Participa                    |

QUADRO 7 – MATRIZ DE ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO CLIENTES  
 FONTE: O autor (2010).

### 2.5.8 Custos - Orçamento Estimado

Durante o desenvolvimento das fases I, II e III estima-se que não serão necessários investimentos uma vez que a área de Assessoria em Planejamento e Informação (API) já possui uma gama completa de estudos setoriais que servirão como fonte para este projeto. Quanto às demais informações que serão coletadas terão fontes gratuitas principalmente por meio da internet. Apenas para a fase IV estima-se a alocação de recursos específicos para ações de relacionamento. Para isso propõe-se a alocação de pelo menos R\$ 30 mil com o objetivo de executar ações em datas específicas (ticket médio de R\$ 500 por cliente do projeto).

TABELA 4 - ESTIMATIVA DE CUSTOS PARA DESENVOLVIMENTO DO PROJETO CLIENTES

| <b>Fase</b>   | <b>Custos (R\$)</b> |
|---|---------------------|
| <i>Fase I – Identificação dos clientes</i>                          | -                   |
| <i>Fase II – Levantamento de Dados e Tratamento das Informações</i> | -                   |
| <i>Fase III – Diferenciar</i>                                       | -                   |
| <i>Fase IV – Interagir e Personalizar</i>                           | 30.000              |
| <i>Fase V – Encerramento</i>  | -                   |
| <b>Total</b>  | <b>30.000</b>       |

FONTE: O autor (2010).

### 2.5.9 Tempo – Estimativa de Prazos

TABELA 5 - ESTIMATIVA DE PRAZOS DO PROJETO CLIENTES

| <b>Fase</b>   | <b>Prazo (em meses)</b> |
|---|-------------------------|
| <i>Fase I – Identificação dos clientes</i>                          | 3,0                     |
| <i>Fase II – Levantamento de Dados e Tratamento das Informações</i> | 3,0                     |
| <i>Fase III – Diferenciar</i>                                       | 3,0                     |
| <i>Fase IV – Interagir e Personalizar</i>                           | 2,0                     |
| <i>Fase V – Encerramento</i>  | 1,0                     |
| <b>Total</b>  | <b>12,0</b>             |

FONTE: O autor (2010).

### 2.5.10 Premissas

- Apoio da diretoria no desenvolvimento do projeto.
- Envolvimento e apoio dos executivos para facilitar a coleta dos dados dos clientes.
- Envolvimento e apoio da API no levantamento de informações de mercado.
- Envolvimento do marketing das unidades para alinhamento das ações.
- Apoio das áreas de operações comerciais de cada uma das unidades.

### 2.5.11 Restrições

- A fase de desenvolvimento e implantação do projeto não deve ultrapassar o período de 12 meses, ou seja, as metas quantitativas devem ser entregues até 31 de dezembro de 2011.
- O projeto não poderá sob nenhuma hipótese ultrapassar o orçamento previsto no ano de 2011.
- Escopo, prazos e custos para a execução do projeto não poderão mudar no decorrer dos meses.

## 2.5.12 Riscos

| <b>RISCOS DO PROJETO CLIENTES</b>                               |   |                   |   |
|---|---|-------------------|---|
| <b>Origem</b>   | <b>Descrição do Risco</b>   | <b>Estratégia</b> | <b>Plano de Contingência</b>  |
| <i>Stakeholder:</i><br>Comercial                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca do escopo do projeto, definido no início (grupo de clientes)</li> <li>• Equipe comercial não priorizar o projeto.</li> </ul>   | Mitigar           | No início do desenvolvimento do projeto, envolver a equipe apresentando sua importância para a escolha criteriosa dos clientes, para não prejudicar prazo e qualidade do projeto. |
| <i>Stakeholder:</i><br>Vice-<br>Presidência                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoio e interesse no projeto;</li> <li>• Mudança de prioridades.</li> <li>• Autorização do projeto.</li> <li>• Diferente ponto de vista em relação ao resultado do projeto.</li> <li>•</li> </ul> | Mitigar           | Mostrar a importância do trabalho a ser realizado por meio de acompanhamento e resultados.  |
| <i>Stakeholder:</i><br>Clientes                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorrência de rotatividade (<i>turn over</i>) de contatos importantes durante o projeto.</li> </ul>  | Mitigar           | Estar atento as mudanças, monitorando publicações específicos.  |
| <i>Stakeholder:</i><br>Equipe do projeto                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não conseguir levantar os dados necessários por falta de fontes.</li> <li>• Apoiar-se em fontes erradas.</li> </ul>  | Mitigar           | Reavaliar periodicamente o tempo e as fontes utilizadas, tentando buscar meios alternativos. Verificar com cautela a credibilidade da fonte e a veracidade da informação.         |
| <i>Stakeholder:</i><br>Assessoria de Planejamento e Informações | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessoria de Planejamento e Informações não conseguir entregar as informações no prazo em função de outras demandas.</li> </ul>   | Mitigar           | Passar as informações com antecedência para que a equipe possa se programar e atender a demanda no prazo esperado.  |
| Estimativa de recursos de atividade                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subestimar a alocação de tempo e recursos</li> </ul>   | Mitigar           | Reavaliar periodicamente o tempo e recursos utilizados em cada fase do projeto.   |
| Riscos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Má avaliação dos riscos</li> </ul>   | Mitigar           | Reavaliar periodicamente o quadro de riscos e acrescentar novos itens, se necessário.   |

QUADRO 8 – RISCOS DO PROJETO CLIENTES  
 FONTE: O autor (2010).



## 2.6 PROJETO ATENDIMENTO

### 2.6.1 Justificativas

Por meio da ampliação do escopo de atuação da Central de Atendimento ao Cliente será possível tornar a área fonte de informações técnicas, que servirão como subsídio para análise e a tomada de decisão pelas áreas Comerciais e de Marketing. Para isto, é necessário criar uma relação de aprendizado, onde o cliente participa ativamente com sugestões, reclamações e retroalimentação. Com isto, as ações serão conduzidas pelas necessidades dos clientes. Este tipo de relação torna-se cada vez mais inteligente e faz com que o cliente invista seu tempo e muitas vezes seu dinheiro para preservá-la. Ou seja, quanto mais o cliente investe na relação, maior seu esforço para mantê-la funcionando.

### 2.6.2 Benefícios Esperados

#### 2.6.2.1 Qualitativo

- Conhecer, entender e estimular a interatividade dos clientes para obter dados complementares que possibilitem aprofundar o conhecimento sobre eles.
- Ampliar o vínculo da empresa com seus clientes com a captura de informações úteis a respeito destes, pois quanto mais eficiente é a interação, maior a possibilidade de aumentá-la.
- Fazer com que a Central de Atendimento ao Cliente transforme ligações recebidas para solicitar atendimento em oportunidades de vendas. Quando o *call center* evolui para uma Central de Interações com os Clientes completo, robusto e multicanal, este se transforma em uma ferramenta de geração de lucro.

### 2.6.2.2 Quantitativo

Como consequência destes benefícios, por meio da coleta e do registro de dados de forma consistentes para utilização pelo projeto de DBM, espera-se atingir as metas quantitativas da gerência de relacionamento conforme apresentado na tabela 1.

### 2.6.3 Escopo do Projeto

São considerados clientes deste projeto, todos os clientes das Unidades de Negócio do Grupo ABC que usam a central de atendimento como canal de pós-venda.

### 2.6.4 Definição das fases do projeto

- Fase I – Preparação da Equipe

Desenvolver a equipe por meio de programas de capacitação e buscar melhorias no ambiente de atendimento, considerando os aspectos físicos e tecnológicos.

- Fases II – Implantação das Ações

Desenvolver ações específicas que irão resultar em maior quantidade e qualidade de interações com os clientes.

- Fase III – Consolidação e Encerramento

Consolidar os novos processos padronizando as rotinas e definindo processos periódicos de análise e acompanhamento para manutenção da qualidade do novo escopo da área.

### 2.6.5 Sequenciamento das Atividades

- Fase I – Preparação da Equipe
  - Capacitação:
    - Realizar treinamento de apresentação do projeto e preparação da equipe para o novo escopo da área.
      - Conhecimento em profundidade dos clientes internos através de visitas em cada uma das áreas comerciais em suas respectivas unidades.
      - Consolidar conteúdo dos manuais de atendimento e enviar ao RH para que transforme em um material de treinamento que ficará disponível no portal para treinamento *on-line*.
      - Desenvolver material específico para contorno de objeções de clientes quanto à resistência em fornecer dados pessoais.
      - Realizar treinamentos individuais ou em grupo para desenvolvimento de conhecimentos e habilidades específicas identificadas ao longo da execução do projeto.
  - Ambiente:
    - Verificar junto ao departamento administrativo, ações de manutenção e melhoria previstas no planejamento da área que coincidam com as necessidades apontadas pela equipe, além daqueles previstas na legislação.
  - Estrutura:
    - Definir quais e com que periodicidade os relatórios de atendimento telefônico serão analisados para identificar possíveis necessidades de ajustes no processo, considerando horários de início e encerramento, pausas, escalas, tempo médio de atendimento (TMA), além dos indicadores de *Balanced Score Card* (BSC).
    - Definir quais e com que periodicidade os relatórios de atendimento via e-mail serão analisados para identificar possíveis necessidades de ajustes no processo, considerando escalas e rodízios de respondentes, tempo médio de resposta, além dos indicadores de BSC.
    - Avaliar necessidade e possibilidade de incorporar a equipe uma estrutura específica de suporte que ficaria responsável pelos contatos, negociações e resoluções internas.
  - Sistema:

- Solicitar à TI apresentação do Módulo *Call Center* com o objetivo de visualizar todas as possibilidades de uso.
- Avaliar junto à equipe e a TI possíveis desenvolvimentos do Módulo *Call Center* que ofereçam maior automatização, padronização e assertividade no tratamento das interações.
- Definir procedimento de acompanhamento de performance do sistema de telefonia com o objetivo de identificar possíveis problemas e orientar quanto às principais dificuldades e maneiras de ajustá-los com a antecedência necessária para que não prejudique o processo de atendimento.

- Fases II – Implantação das Ações

- Desenvolver novo processo para obtenção de dados de clientes, através da verificação do cadastro e solicitação dos dados faltantes no momento da interação, seja por telefone ou e-mail.
- Revisar o conteúdo e treinar a equipe envolvida no Manual de Objeções.
- Testar novo processo para avaliar variação de tempo nos atendimentos e resultados obtidos, aplicando possíveis ajustes.
- Estender novo processo para todo o núcleo de atendimento.
- Avaliar resultados e definir rotina de acompanhamento da manutenção do novo modelo.
- Desenvolver ações específicas que irão resultar em maior quantidade e qualidade de interações com os clientes.

- Fase III – Consolidação e Encerramento

- Estabelecer processos para análise periódica de todas as melhorias implantadas.
- Estabelecer melhorias no processo de seleção, considerando descrição do perfil, atividades realizadas na dinâmica de grupo, roteiro de entrevistas, avaliação de voz, entre outros.
- Rever cargos e salários dos colaboradores devido às novas funções a serem desenvolvidas.
- Garantir que todos os novos contratados recebam treinamento adequado para que os novos processos de perpetuem.

- Assinatura do documento de finalização do projeto por representante dos stakeholders e Gestor do Projeto.

## 2.6.6 Cronograma

Estimativa de duração das atividades: ver Apêndice III.

## 2.6.7 Planejamento de Recursos

### 2.6.7.1 Recursos Humanos

Assim como para os outros dois projetos, para este também se sabe que o principal recurso para desenvolvimento deste projeto será o recurso humano. Toda a equipe de atendimento será envolvida, especialmente a supervisora e a monitora de equipe. Os principais envolvidos são:

- Gerente do Projeto: Gerente de Relacionamento
- Equipe do Projeto:
  - Supervisora de Atendimento
  - Monitora de Atendimento
  - Equipe de Atendimento (15 operadores)
- Equipe de TI: Analista de CRM
- Equipe Comercial: gerentes comerciais e executivos de contas
- Equipe de Marketing das Unidades de Negócios: analistas
- Equipe de RH:
  - Analista de Recrutamento e Seleção
  - Analista de Treinamento e Desenvolvimento

| <b>Fase</b>                                   | <b>Gerente do Projeto</b> | <b>Equipe do Projeto</b> | <b>Equipe de TI</b> | <b>Equipe Comercial</b> | <b>Equipe Marketing</b> | <b>Equipe de RH</b> |
|---|---------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| <i>Fase I – Preparação da Equipe</i>          | Aprova                    | Executa e Verifica       | Executa             | Participa               | Participa               | Participa e Executa |
| <i>Fases II – Implantação das Ações</i>       | Aprova                    | Executa e Verifica       |                     | Participa e Aprova      | Participa e Aprova      |                     |
| <i>Fase III – Consolidação e Encerramento</i> | Aprova                    | Executa e Verifica       |                     | Participa               | Participa               | Participa e Executa |

QUADRO 9 - MATRIZ DE ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADE DO PROJETO ATENDIMENTO  
 FONTE: O autor (2010).

### 2.6.8 Custos - Orçamento Estimado

Durante o desenvolvimento das fases I será necessário investimento em treinamento para capacitação da equipe e na melhoria do ambiente. Para isso estima-se que R\$ 30 mil sejam suficientes. Nas fases seguintes não serão necessários recursos financeiros para execução das atividades.

TABELA 6 - ESTIMATIVA DE CUSTOS PARA DESENVOLVIMENTO DO PROJETO ATENDIMENTO

| <b>Fase</b>                                   | <b>Custos (R\$)</b> |
|---|---------------------|
| <i>Fase I – Preparação da Equipe</i>          | 30.000              |
| <i>Fases II – Implantação das Ações</i>       | -                   |
| <i>Fase III – Consolidação e Encerramento</i> | -                   |
| <b>Total</b>                                  | <b>30.000</b>       |

FONTE: O autor (2010).

### 2.6.9 Tempo - Estimativa de Prazos

TABELA 7 - ESTIMATIVA DE PRAZOS DO PROJETO ATENDIMENTO

| <b>Fase</b>                                   | <b>Prazo (meses)</b> |
|---|----------------------|
| <i>Fase I – Preparação da Equipe</i>          | 3,0                  |
| <i>Fases II – Implantação das Ações</i>       | 5,0                  |
| <i>Fase III – Consolidação e Encerramento</i> | 4,0                  |
| <b>Total</b>                                  | <b>12,0</b>          |

FONTE: O autor (2010).

### 2.6.10 Premissas

- Apoio da diretoria de marketing no desenvolvimento do projeto;
- Envolvimento da área de TI nos ajustes e customizações necessários no CRM - *PeopleSoft*;
- Apoio do RH na implantação das atividades que envolvam gestão de pessoas;
- Envolvimento dos clientes internos no desenvolvimento do projeto.

### 2.6.11 Restrições

- O orçamento previsto no ano de 2011 contempla apenas ações de treinamento. Sendo assim, para qualquer necessidade identificada, será necessária a solicitação e defesa junto ao CEO e diretores das unidades de negócio na previsão orçamentária de 2012.
- Escopo, prazos e custos para a execução do projeto.

### 2.6.12 Riscos

| <b>RISCOS DO PROJETO CLIENTES (continua)</b> |   |                   |  |
|--|---|-------------------|--|
| <b>Origem</b>                                | <b>Descrição do Risco</b>   | <b>Estratégia</b> | <b>Plano de Contingência</b>   |
| <i>Stakeholders:</i><br>Clientes<br>Internos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoio e interesse no projeto;</li> <li>• Mudança de prioridades.</li> </ul>                       | Mitigar           | Mostrar a importância do trabalho a ser realizado por meio de acompanhamento e resultados.                                     |
| <i>Stakeholders:</i><br>TI                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade da TI para realizar alterações e customizações identificadas durante o projeto.</li> </ul> | Mitigar           | Envolver a TI no processo e obter apoio para a execução.   |
| <i>Stakeholders:</i><br>Clientes<br>Internos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O projeto de higienização do CRM - Peoplesoft não ser plenamente executando.</li> </ul>                    | Mitigar           | Acompanhar o desenvolvimento do projeto e cobrar os envolvidos, caso perceba atraso ou descontinuidade no cronograma do mesmo. |

| <b>RISCOS DO PROJETO CLIENTES (conclusão)</b>        |  |                   |   |
|--|--|-------------------|---|
| <b>Origem</b>  | <b>Descrição do Risco</b>  | <b>Estratégia</b> | <b>Plano de Contingência</b>  |
| <i>Stakeholders:</i><br>Equipe do Projeto            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de comprometimento e entusiasmo da equipe do projeto.</li> <li>Falta de comprometimento e adaptação da equipe do CAC no processo de mudança.</li> <li>Falhas de comunicação entre os envolvidos.</li> </ul> | Mitigar           | Envolver e sensibilizar a equipe buscando o comprometimento. Registrar informações para evitar falhas na comunicação.                   |
| <i>Stakeholders:</i><br>Gerência e Equipe do Projeto | <ul style="list-style-type: none"> <li>Impactar nos resultados do BSC devido ao maior tempo necessário para atendimento telefônico, resposta de e-mail, registro e fechamento dos casos.</li> </ul>  | Mitigar           | Acompanhar com mais detalhamento os indicadores da área, assim como outros relatórios que possam apontar pontos críticos.               |
| <i>Stakeholders:</i><br>Clientes Externos            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes se recusarem a informar mais dados pessoais para completar seus cadastros no CRM - Peoplesoft, assim como não querer cooperar com as coleta de dados.</li> </ul>   | Mitigar           | Preparar a equipe com uma abordagem adequada e incentivá-los a dar continuidade na atividade independente das dificuldades encontradas. |
| <i>Stakeholders:</i><br>Clientes Internos e Externos | <ul style="list-style-type: none"> <li>Outras demandas da nossa área impactar o atendimento, dessa forma comprometendo a execução do projeto.</li> </ul>   | Mitigar           | Rever prazos e ajustar a equipe para a execução das atividades  |
| Declaração de Escopo do Projeto                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Não deixar claro o escopo, deixando espaço para expectativas que não serão atendidas.</li> </ul>  | Eliminar          | Rever o escopo para sanar possíveis falhas.   |
| WBS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Esquecer atividades críticas que dificultarão e/ou atrasarão a entrega do projeto.</li> </ul>   | Mitigar           | Rever prazos e importância das atividades.  |
| Estimativa de recursos de atividade                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Subestimar a alocação de tempo e recursos</li> </ul>  | Mitigar           | Reavaliar periodicamente o tempo e recursos utilizados em cada fase do projeto.   |
| Riscos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Má avaliação dos riscos</li> </ul>  | Mitigar           | Reavaliar periodicamente o quadro de riscos e acrescentar novos itens, se necessário.   |

QUADRO 10 – RISCOS DO PROJETO ATENDIMENTO  
 FONTE: O autor (2010).



### 3 ANÁLISE

Assim como em várias empresas, o Grupo ABC vem ao longo dos últimos anos procurando mudar o paradigma de marketing, migrando do marketing de massa para o marketing um-a-um, ou seja, deixando de se preocupar somente com o mix de marketing e marketing de transação para abordar o marketing de relacionamento com o objetivo de aumentar a fidelidade dos clientes mais importantes e consequentemente aumentar a rentabilidade. Porém, foram cometidos erros que até o momento impossibilitaram a empresa de alcançar o sucesso nessa empreitada e colocaram, inclusive, em situação desconfortável as áreas e pessoas envolvidas neste processo principalmente em função do volume financeiro aplicado até o momento.

Aprendendo com estes erros, ou seja, buscando transpor as dificuldades encontradas desde que assunto gestão de clientes começou a ser discutido no Grupo ABC, este projeto propõe inicialmente uma mudança gradativa de cultura através da realização de ações específicas, porém que poderão trazer grandes resultados em longo prazo, à medida que as áreas de interesse percebam os ganhos reais ainda obscuros para maioria.

O primeiro aspecto a se destacar é que se trata de um projeto por ter um período determinado para execução e objetivos específicos, por meio dos quais o Grupo ABC poderá avaliar a possibilidade de transformar as atividades do projeto em rotinas de modo que a efetivamente cumprir a visão de gestão de clientes descrita anteriormente. Com isso, a empresa entenderá que a estratégia adotada é consequência dos objetivos e necessidades da própria empresa e que isso não viria embutido no *software* e nem poderia ser absorvido de um modelo já existente no mercado. E, para que isso seja possível, é importante analisar que este projeto, além de evitar os erros já cometidos, tem por objetivo encontrar uma nova forma para atingir os resultados. Ou seja, fazer as coisas de uma forma diferente para obter resultados diferentes.

Sendo assim, de forma mais ou menos explícita cada um dos projetos propostos buscam corrigir as principais falhas apontadas pela consultoria Peppers & Roger em 2007, além de procurar a complementaridade entre eles, de modo que seja possível obter resultados tangíveis no curto e médio prazo, possibilitando ao

grupo uma mudança efetiva de patamar no que tange o relacionamento com seus principais clientes.

Para evitar um dos erros cometidos no passado que foi o de fazer tudo ao mesmo tempo, a proposta agora é definir claramente três linhas de atuação as quais serão desenvolvidas por equipes específicas possibilitando foco no planejamento, execução e controle das atividades de acordo com uma metodologia de gestão de projetos. Com o uso desta metodologia, será possível para os *stakeholders* compreenderem as justificativas, os benefícios e, principalmente, o escopo, para que ao longo da execução as equipes envolvidas não percam o foco e acabem comprometendo o resultado esperado em função de atividades não previstas que poderão interromper o cronograma.

Analisando primeiramente o Projeto DBM, este tem a finalidade de habilitar a empresa para o desenvolvimento de seus objetivos e estratégias, ou seja, pode em um primeiro momento ser considerado um projeto de saneamento, uma vez que caso não seja executado inviabiliza qualquer outro projeto de gestão de relacionamento que possa ser idealizado no médio e longo prazo. Isto significa que o *software* usado atualmente pela empresa efetivamente poderá ser considerado um CRM colaborativo e não apenas como um CRM operacional, uma vez que, por meio de um banco de dados relevante, consistente e confiável, será possível melhorar o relacionamento entre a empresa e seus clientes por meio das várias aplicações disponíveis na ferramenta, que darão suporte ao processo de atendimento e vendas. Ou seja, conforme apresentado na revisão da literatura, o CRM – *PeopleSoft* será estruturado como um *data base* marketing o qual tornará possível o gerenciamento de informações de clientes atuais e potenciais. Para isto será necessário, conforme proposto pelo projeto, limpar e remover inconsistências e duplicatas.

Estruturando os dados no CRM – *PeopleSoft* como um *data base* marketing e por meio da mineração de dados, será possível para as empresas do grupo terem informações estratégicas para tomada de decisão. Ou seja, será possível estabelecer uma vantagem competitiva por meio da informação transformada em conhecimento. Além disto, o projeto também prevê mecanismos para manutenção da base de dados de clientes atualizada e consistente, para evitar que seja necessário repetir este processo de forma tão ampla. Estes mecanismos estão alinhados ao conceito de governança da informação, conforme citado na revisão da

literatura, uma vez que será estabelecido pelo projeto o papel, os padrões e as métricas para captura e utilização dos dados.

Por meio da criação de um comitê para discutir, analisar e decidir todos os aspectos que envolverão este projeto tem-se o objetivo de minimizar os problemas encontrados anteriormente no que tange a falta de compromisso da equipe. As pessoas envolvidas neste comitê, as quais serão representantes de todas as áreas que de alguma forma e utilizam o *software* CRM - *PeopleSoft* atualmente, terão a responsabilidade de trazer ao conhecimento do comitê todas as suas expectativas e necessidades, além de serem o “elo” fundamental na disseminação da nova realidade. Desta forma, fica evidente a importância de todos os colaboradores, por meio de seus representantes nos comitês, conhecerem e entenderem os objetivos deste projeto e, mais que isto, entenderem a importância da sua função para o relacionamento com o cliente mesmo quando considerados como profissionais de marketing de período parcial (PTM's).

Um benefício importante que o desenvolvimento do Projeto DBM trará para a organização será a possibilidade de eliminar a segunda ferramenta usada hoje pelo marketing, o CRM – *NetSuite*, que apesar de apresentar vários aspectos positivos, possui um ponto negativo muito relevante que é a necessidade de alimentação manual dos dados de um sistema para o outro, causando grande volume de trabalho. Certamente os dados existentes neste sistema serão considerados para o enriquecimento do CRM – *PeopleSoft* quando as duas plataformas forem unificadas.

Em paralelo ao Projeto DBM, o Projeto Clientes, apesar de tratar-se de um piloto com um grupo pequeno de clientes, considerando o tamanho total da carteira, tem por objetivo despertar nas equipes comerciais o interesse pelo assunto, demonstrando de forma prática que é possível estreitar o relacionamento com pessoas chaves dentro das organizações de modo a entender melhor suas necessidades e poder oferecer ofertas diferenciadas através de informações estratégicas. Ou seja, o projeto irá trabalhar, assim como citado na revisão da literatura, o relacionamento clássico entre cliente e fornecedor, o R1 dos 30RS de Gummesson. Em resumo, o projeto poderá mostrar-lhes o quanto o marketing mudou nestes últimos anos e que apesar de outras ferramentas, como o mix de marketing, é fundamental e necessário ampliar o conceito de transação.

O fato de este projeto propor para serem trabalhados um grupo pequeno de clientes que devem ser selecionados de acordo com um critério claro de

segmentação, também reforça a importância tanto da identificação quanto da diferenciação proposta pela metodologia IDIP, a qual também destaca que o marketing um-a-um deve ser aplicado para os clientes de maior valor e maior potencial. Além disto, não basta identificar e diferenciar os clientes enquanto pessoa jurídica, mas após realizar esta etapa é fundamental identificar e diferenciar as pessoas com as quais nos relacionamos dentro destas organizações consideradas multifacetadas (R6 dos 30RS), pois serão estas pessoas que através de seus papéis (influenciador, comprador, usuário, decisor, etc.) e de acordo com suas situações de compra (recompra direta, recompra modificada ou nova tarefa) é que permitirão o aumento na receita, aumento na participação do cliente e redução dos custos, além de aumentar a confiança do cliente tornando o relacionamento uma relação de aprendizado.

Em função da complementaridade entre o Projeto DBM e Projeto Clientes será possível ao Grupo ABC efetivamente operar o CRM analítico com a possibilidade de acompanhar a carteira de clientes determinando estratégias específicas para cada cluster. Além disso, outro aspecto importante é o esclarecimento da diferença entre *software* e estratégia de gestão de clientes. A própria nomenclatura usada na descrição dos projetos busca evitar uma confusão entre a tecnologia e o processo estratégico de gestão. Este esclarecimento é fundamental quando considerado o grande desafio de se manter a base de dados atualizada uma vez que essa atividade depende, principalmente, de recursos humanos, não sendo possível o autogerenciamento por meio do *software*.

Fechando o ciclo de projetos, por meio do Projeto Atendimento, a Central de Atendimento será efetivamente integrada como um canal estratégico de relacionamento, pois por meio desta, além de realizar o processo de atendimento de modo a satisfazer o cliente, é possível capturar dados riquíssimos que de forma centralizada e consolidada em um banco de dados serão usados para entender e antecipar as necessidades dos clientes e então definir ações mercadológicas assertivas, transformando informações em relacionamentos positivos. Tendo a Central de Atendimento como uma fonte de informações, o Grupo ABC poderá recorrer com menos frequência às pesquisas e às análises de segmentos, que além de consumirem recursos expressivos, podem não oferecer informações tão diretas e em tempo para uma tomada de decisão.

Todavia esta ampliação de escopo não exclui a melhoria contínua que deve ocorrer nos processos de atendimento, as quais consideram principalmente o desenvolvimento da equipe e da estrutura necessária para que estes processos aconteçam. Um destes aspectos deve considerar o relacionamento, por exemplo, com clientes insatisfeitos, como cita Gummesson no R9 dos 30RS. A forma como este cliente é tratado determina a qualidade do relacionamento e isso só é possível tendo informações assertivas, estruturadas e que permitam ao atendente entender o histórico e a situação do cliente para oferecer-lhe a melhor solução e evitar que este se torne um detrator. Além disso, conhecendo melhor seus clientes a empresa terá clareza sobre que tipo de lucro está obtendo, bons ou ruins conforme classificação de Reichheld, e se esta situação é sustentável no longo prazo.

Um aspecto importante destes projetos é a complexidade em função da quantidade de variáveis existentes, tais como, a multidisciplinaridade, em função da quantidade de profissionais envolvidos em cada um dos projetos, atrelando a isso a quantidade de pessoas e estando algumas delas na intersecção dos projetos; o volume de dados e informações que serão processados ao longo das atividades; o volume de recursos financeiros aplicados; além da própria duração prevista do projeto que poderá causar desmotivação e/ou falta de priorização. Todas estas variáveis estão de alguma forma contempladas nas análises detalhadas dos riscos e na definição de uma estratégia de mitigar e/ou eliminar a totalidade deles por meio de planos de contingência factíveis.

Conforme diferenciado na revisão de literatura, este projeto não tem por objetivo desenvolver um programa de fidelidade principalmente por trabalhar com clientes organizacionais sobre os quais até o momento não existem informações suficientes que permitam visualizar esta oportunidade. É possível que, após a conclusão deste projeto, a análise dos dados demonstre esta oportunidade, porém este é o foco atual.

Outro aspecto que deverá ser desenvolvido como continuidade a este projeto se refere às métricas, especificamente a NPS, comentada na revisão da literatura, que sugere a classificação dos clientes em promotores, neutros e detratores por meio da identificação da probabilidade de indicação. Esta métrica não será contemplada neste momento, pois se acredita que é necessário antes disso estruturar as informações já existentes sobre os atuais clientes e coletar novas informações que servirão como base para o desenvolvimento deste indicador.

Outra etapa importante que deverá ser contemplada após a conclusão deste projeto é aprofundar o conhecimento sobre os clientes do cliente, ou seja, após conhecer em profundidade o próprio cliente é de fundamental importância ampliar o conhecimento sobre o cliente que sustenta o negócio do cliente direto. Esta estratégia é fundamental para clientes organizacionais conforme sugere o R7 dos 30Rs.

Para finalizar, é importante destacar que este projeto é o um complemento aos processos já existente, uma vez que o cliente não se sentirá satisfeito e/ou encantado com o grupo se conhecer tudo sobre ele, mas não fomos capazes de entregar aquilo que ele comprou.

## CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A presente proposta tem por objetivo implantar e consolidar uma estratégia consistente de gestão de cliente. Para isto, acredita-se, com base na literatura e na situação atual do grupo, que com a implantação desta proposta será possível estabelecer efetivamente a cultura do marketing de relacionamento e gestão de clientes por meio de sistemas e processos definidos e alinhados.

A análise criteriosa do histórico e o entendimento das expectativas da organização em relação a esta necessidade são fundamentais para garantir o sucesso dessa proposta, pois, mais uma vez vale ressaltar que a estratégia adotada pela empresa precisa ser alinhada as suas necessidades, não sendo possível aplicar um modelo pronto de mercado. Procurando corrigir as principais falhas apontadas pela Peppers & Roger, consultoria especializada em estratégia de negócios centrada no cliente, as possibilidades de sucesso desta proposta aumentam consideravelmente, uma vez que consultoria realizou um levantamento detalhado baseado na forte experiência do grupo.

Delimitando a proposta em três projetos – cada um deles com escopo e equipes bem definidas – será possível abordar os tópicos mais importantes para a gestão de clientes de forma objetiva e concreta. Além disso, os projetos possuem complementaridade entre eles, uma vez que um tem o foco em sistemas – Projeto DBM, um em processos – Projeto Clientes e o outro em canais – Projeto Atendimento.

Por meio do Projeto DBM, o CRM - *PeopleSoft* será estruturado como um data base marketing e se tornará efetivamente um CRM colaborativo, por meio do qual serão realizadas análises para obtenção de informações estratégicas que irão estabelecer uma vantagem competitiva ao Grupo ABC. O Projeto Clientes propõe, por meio de um piloto, que um grupo de clientes seja trabalhado dentro dos conceitos do marketing um-a-um, com o objetivo de estreitar o relacionamento, ampliando desta forma a confiança e a fidelidade destes clientes e, conseqüentemente, aumentando sua rentabilidade. De forma complementar, o Projeto Atendimento irá transformar a Central de Atendimento em uma Central de Relacionamento através da qual, diversas informações estratégicas serão coletadas

e armazenadas adequadamente no CRM – *PeopleSoft* fechando o ciclo do marketing de relacionamento.

Como continuidade a esta proposta, outros projetos poderão e deverão ser desenvolvidos, porém a execução deste é o primeiro passo para que o grupo ABC esteja habilitado para dar continuidade ao seu crescimento de forma sustentável, ou seja, priorizando a fidelização dos clientes.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sergio. **Ah! Eu Não Acredito! Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento**. 79. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM (Customer Relationship Management)**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CASONATO, Regina. **Governança da Informação: O que todo CIO deveria saber**. In: GARTNER SYMPOSIUM/IT<sup>xpo</sup>, 2010, São Paulo.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM Series. **Marketing 1to1**. São Paulo: Peppers & Rogers Group, 2004.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM Series. **Call Center 1to1**. São Paulo: Peppers & Rogers Group, 2001.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995. Cap. 01, 06 e 18.

MADRUGA, Roberto. **Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MIYASHITA, Marcelo. **Curso de Marketing de Relacionamento Avançado**. In: MADIA MARKETING SCHOOL, 2010, São Paulo.

REICHHELD, Frederick F. **A Pergunta Definitiva: Você nos recomendaria a um amigo?** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Bain & Company, 2006.

RUST, Roland T.; MOORMAN, Christine; BHALLA, Gaurav. **Repensando o Marketing**. Harward Business Review. Brasil. v.88, n. 1, jan. 2010. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/index.php?codid=180>>. Acesso em: 02/Nov/2010.

SWIFT, Ronald. **CRM, Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. Cap. 12

**Sobre o PMI<sup>®</sup> (Project Management Institute)**. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br/>>. Acesso em: 01/Nov/2010.

**Gerenciamento de Projetos.** Disponível em:  
<[http://www.pmisp.org.br/ger\\_projetos.asp](http://www.pmisp.org.br/ger_projetos.asp)>. Acesso em: 01/Nov/2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ; INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Normas para apresentação de documentos científicos.** Curitiba: UFPR, 2007. 1v.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ; INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Normas para apresentação de documentos científicos.** Curitiba: UFPR, 2007. 2v.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ; INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Normas para apresentação de documentos científicos.** Curitiba: UFPR, 2007. 3v.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ; INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Normas para apresentação de documentos científicos.** Curitiba: UFPR, 2007. 4v.



## APÊNDICE II – PROJETO GESTÃO DE CLIENTES: CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

| CRONOGRAMA DE ATIVIDADES   | JANEIRO/11 |       |       |       | FEVEREIRO/11 |       |       |       | MARÇO/11 |       |       |       |
|--|------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|----------|-------|-------|-------|
| ATIVIDADE  | SEM 1      | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 | SEM 1        | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 | SEM 1    | SEM 2 | SEM 3 | SEM 4 |
| <b>Fase I – Identificação dos clientes</b>   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Reunir com os gestores das áreas comerciais de cada unidade de negócio para entender a estrutura comercial, divisão de grupos de trabalho, metodologia e metas.  |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Definir o grupo de cliente que será trabalhado neste projeto e verificar os dados já disponíveis destes clientes junto às equipes comerciais.  |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Acompanhar uma visita comercial com executivo de venda em cada um dos clientes selecionados neste projeto, para maior percepção das relações comerciais com o cliente.   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Definir uma forma de sistematizar as informações que serão trabalhadas via CRM - PeopleSoft.   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Buscar conhecer mais as unidades de negócio que estão sendo trabalhadas.   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Assinatura do documento de aprovação da Fase I por representante dos stakeholders e Gestor do Projeto.   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| <b>Fase II – Levantamento de Dados e Tratamento de Informações</b>   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Reunir-se com os executivos de cada uma das unidades de negócio, de forma individual, para traçar um pré-perfil de cada cliente.   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Levantar com os executivos quais informações eles consideram úteis e necessárias para a realização das ações já idealizadas, porém que não têm a disposição quando precisam entrar em contato com os clientes. |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Reunir-se com Assessoria de Planejamento e Informações para levantamento de dados destes clientes e seus respectivos segmentos.  |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Reunir-se com os gerentes de Operações Comerciais para levantamento de dados transacionais já disponíveis destes clientes.   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Reunir-se com o marketing da unidade para levantamento de informações adicionais.  |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Buscar através das redes sociais (Twitter, Orkut, Facebook e outros) informações pessoais e relacionais (rede de relacionamento).  |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Assinatura do documento de aprovação da Fase II por representante dos stakeholders e Gestor do Projeto   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| <b>Fase III – Diferenciar</b>  |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Estabelecer critérios para segmentar o grupo de clientes, considerando os dados comerciais e relacionais levantados na fase anterior.  |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Segmentar a base de acordo com os critérios definidos.   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Junto a Assessoria de Planejamento e Informações, analisar cada cluster e buscar identificar as oportunidades que podemos oferecer a estes clientes.   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Calcular o tempo e o valor de vida útil de cada um dos clientes (LVT – life time value).   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Definir um processo que disponibilizará ao departamento comercial informações relevantes de cada cliente, como: datas especiais, aniversários, cenário sócio-econômico e outros.                               |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Assinatura do documento de aprovação da Fase III por representante dos stakeholders e Gestor do Projeto.   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| <b>Fase IV – Interagir e Personalizar</b>  |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Elaborar junto a equipe comercial e marketing das unidades formas de otimizar o calendário de ações já previstas para a unidade com o objetivo de estreitar o relacionamento com os clientes estratégicos.     |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Desenvolver junto com a equipe comercial e marketing das unidades ações de relacionamento baseadas nas informações coletadas pelo projeto.   |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Oferecer ao comercial subsídios para oferecer propostas de valor personalizada com base nas informações coletadas anteriormente (estudos, brindes, convites, campanhas, etc.).                                 |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Assinatura do documento de aprovação da Fase IV por representante dos stakeholders e Gestor do Projeto.  |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| <b>Fase IV – Encerramento</b>  |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Acompanhar e mensurar os resultados do projeto e informar as áreas interessadas (em conjunto com a Assessoria de Planejamento e Informações estabelecer os indicadores que serão usados).                      |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Estabelecer processos para transformar a identificação, diferenciação, interação e personalização uma rotina da gerência de relacionamento.  |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |
| Assinatura do documento de finalização do projeto por representante dos stakeholders e Gestor do Projeto.  |            |       |       |       |              |       |       |       |          |       |       |       |

## APÊNDICE III – PROJETO ATENDIMENTO: CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

