

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL

LUCAS CARNEIRO GRANJEIRO KECHICHIAN

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE CRM PARA
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM
SERVIÇO EM UMA CORRETORA DE SEGURO DE VIDA

ITUIUTABA
2022

LUCAS CARNEIRO GRANJEIRO KECHICHIAN

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE CRM PARA FIDELIZAÇÃO
DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CORRETORA
DE SEGURO DE VIDA

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
banca examinadora da Universidade Federal
de Uberlândia como parte das atividades das
exigências para a obtenção do título de
bacharel em Engenharia de produção.

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Pacelli Costa

ITUIUTABA
2022

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE CRM PARA FIDELIZAÇÃO
DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM SERVIÇO EM UMA
CORRETORA DE SEGURO DE VIDA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
banca examinadora da Universidade Federal
de Uberlândia como parte das atividades das
exigências para a obtenção do título de
bacharel em Engenharia de produção.

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Pacelli Costa

Ituiutaba, 16 de março do 2022.
Banca Examinadora:

Prof. Dr. Eugênio Pacelli Costa, UFU

Prof. Dr. Lucio Abimel Medrano Castillo, UFU

Prof. Dr. Ricardo Batista Penteado, UFU

Dedico esse trabalho aos meus pais Ana Márcia e Carlos,

A minha madrinha Luiza Brito

E minha irmã Mariana

AGRADECIMENTOS

Antes de mais nada, preciso agradecer algumas pessoas que foram fundamentais para que esta fase da minha vida se concluísse.

Em primeiro lugar preciso agradecer à minha madrinha Luiza que sempre me apoiou de forma incondicional desde o início do processo como estudante. Impossível esquecer todas as benfeitorias realizadas por ela para conseguir me manter e sustentar em outro Estado longe de toda a minha família.

Preciso agradecer também aos meus pais que sempre apoiaram minhas decisões, por mais difícil que tenha sido para eles, mas sempre visando o sucesso do seu filho.

Agradecimentos especiais ao Lourival Neto, pois ele abriu as portas de sua empresa, fornecendo todos os dados necessários para a realização dessa pesquisa.

“Faça um cliente, não uma venda”

(Katherine Barchetti)

RESUMO

Os sistemas de gestão da relação com o cliente têm, nos últimos anos, vindo a ganhar considerável relevância nas organizações, sendo estes considerados valiosos recursos para estas quando planejados, implementados e geridos eficientemente. O presente estudo, realizado em uma unidade de uma multinacional do segmento securitário determina a forma mais apropriada de implementação de um sistema *Customer relationship Management (CRM)* numa organização prestadora de serviços de consultoria. Numa primeira fase foi realizada uma revisão bibliográfica de modo a aprofundar conhecimentos acerca do principal tema do projeto: gestão da relação com o cliente. Seguidamente, foi realizada uma análise da situação atual em que a empresa se encontra, tendo sido realizadas entrevistas semiestruturadas afim de recolher informações relevantes sobre possíveis requisitos que o sistema de CRM deverá cumprir. De forma a introduzir o sistema tecnológico nos processos internos da organização foi necessária a identificação e definição destes, usando a ferramenta *Service Experience Blueprint*. Depois de determinados os possíveis pontos de melhoria, foi realizada uma avaliação de diferentes sistemas de CRM de maneira a determinar qual se encontraria mais adequado às especificidades da organização objeto deste estudo. Com base no sistema CRM escolhido, foram redesenhados os processos anteriormente referidos e criado um novo processo organizacional de forma a garantir melhores práticas para a gestão de cliente.

Palavras-chave: *Customer Relationship Management*; *Service Experience Blueprint*; Seguro de Vida.

ABSTRACT

Customer relationship management systems have, in recent years, gained considerable relevance in organizations, which are considered valuable resources for them when planned, implemented and managed efficiently. The present study, carried out at the X Unit, aims to determine the most appropriate way of implementing a Customer Relationship Management (CRM) system in an organization providing consulting services. In a first phase, a literature review was carried out in order to deepen knowledge about the main theme of the project: customer relationship management. Then, an analysis of the current situation in which the company finds itself was carried out, having been carried out semi-structured interviews in order to collect relevant information about possible future requirements that the CRM system must fulfill. In order to introduce the technological system into the organization's internal processes, it was necessary to identify and define these, using the Service Experience Blueprint tool. After determining the possible points for improvement, an evaluation of different CRM systems was carried out in order to determine which one would be more adequate to the specificities of the organization object of this study. Based on the chosen CRM system, the aforementioned processes were redesigned and a new organizational process was created in order to guarantee best practices for customer management.

Keywords: *Customer Relationship Management; Service Experience Blueprint; Life Insurance.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de prospecção do consultor com o cliente	44
Figura 2 - Processo de contato com o cliente cliente	45
Figura 3 - Processo de prestação de serviço	46
Figura 4 - Processo de recepção de contato - reformulado.....	52
Figura 5 - Processo de recepção de contato do cliente - reformulado.....	52
Figura 6 - Processo de prestação de serviço da área de Seguro de Vida - reformulado.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Necessidades e Requisitos do sistema CRM	39
Tabela 2 - Avaliação comparativa entre ferramentas CRM	49

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CRM	<i>Customer RelationShip Management</i>
SEB	<i>Service Experience Blueprint</i>
C-MAT	<i>Customer Management Assessment Tool</i>
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Contextualização	14
1.2. Objetivos de pesquisa	15
1.2.1. Objetivo geral	15
1.2.2. Objetivos específicos	15
1.3. Justificativa	15
1.4. Delimitação do trabalho	16
1.5. Estrutura do trabalho	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1. Satisfação do cliente	18
2.2. Uma visão geral do sistema de CRM	19
2.3. O CRM como forma de fidelização e relacionamento com o cliente	20
2.3.1. O modelo de Winer	23
2.3.2. O modelo dos dez passos estratégicos de Jenkinson e Jacobs	24
2.3.3. A metodologia de Zablah, Bellenger e Johnston	24
2.3.4. O Modelo de Urbanskiene, Zoustatiene e Chreptaviciene	25
2.3.5. O método de Stig Jorgensen and Partners	26
2.3.6. O modelo de Curry e Kkolou	27
2.3.7. O modelo de Damacena e Pedron	28
2.3.8. A metodologia para CRM de Chalmeta	29
2.3.9. A metodologia de Payne	30
2.3.10. Plano de implementação de Buttle	30
2.3.11. Dez princípios básicos de Davids	31
2.3.12. Metodologia de Eliseu Marafiga	32
3. METODOLOGIA	34
3.1. Método proposto	35
4. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DO ESTADO ATUAL DA EMPRESA	38
4.1. Levantamento das necessidades e requisitos	39
5. IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS	42
5.1. Identificação e definição dos processos internos	42
5.2. Service Experience Blueprint	42
5.3. Definição dos processos internos	43
5.3.1. Processo de prospecção do consultor com o cliente (Lead);	43

5.3.2.	Processo de recepção de contato de cliente;	Erro! Indicador não definido.
5.3.3.	Processo de prestação de serviço	45
6.	AVALIAÇÃO DE FERRAMENTAS CRM	47
6.1.	Salesforce.....	48
6.2.	Pipefy.....	49
6.3.	RdStation	49
6.4.	Monday.....	50
7.	REFORMULAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS.....	52
7.1.	Processo de prospecção do consultor com o cliente.....	53
7.2.	Processo de recepção de contato do cliente.....	54
7.3.	Processo de prestação de serviço da área de seguro de vida	55
8.	CONCLUSÃO	55
9.	REFERÊNCIAS	57

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Segundo dados da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP, 2021), as contratações individuais de seguro de vida cresceram 26,2% em prêmios no comparativo com 2019. Também de acordo com a instituição, entre janeiro e abril de 2021 o mercado de Seguros de Pessoas, que contempla o ramo vida, apresentou um crescimento de 11,5% em relação ao 2020, faturando cerca de 15,8 bilhões no Brasil. O pensamento nacional que realça a ideia de que o seguro de vida serve apenas para indenizar a família em caso de morte parental, é proveniente de um mal entendimento sobre planejamento financeiro e seguro de vida dos brasileiros. Contudo, devido a pandemia que se iniciou no ano de 2020 esse pensamento veio sofrendo modificações.

Com o aumento da contratação desses serviços, surge um questionamento a respeito da fidelização dos clientes para com as corretoras e consultores. Decorrente do contexto histórico em que o Brasil se encontra, o papel das consultoras em seguro de vida se torna imprescindível para orientar e administrar a carteira de clientes adquiridas ao longo do tempo. Devido à competitividade de mercado que está cada vez mais acirrada, o atendimento é o grande diferencial para cativar o cliente. Para Plata, (2003) o gerenciamento do relacionamento com o cliente é uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes. Já Switt (2001) aborda o conceito não como uma estratégia, mas com uma ferramenta administrativa para entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhor além da retenção, as compras, lealdade e a lucratividade.

Segundo Peppers e Rogers (2004), o uso do *Customer Relationship Management* sustenta a necessidade de saber identificar, diferenciar (por seu valor e necessidades), personalizar e interagir com o cliente para estabelecer uma relação de aprendizado contínuo e poder oferecer um atendimento personalizado e que seja satisfatório tanto para o consumidor, quanto para a companhia.

Todas as informações relativas a esse relacionamento do cliente com a empresa precisam ser compiladas ou recuperadas no momento em que está ocorrendo o contato, ou seja, quando o cliente liga, para que ele seja reconhecido e a empresa possa aproveitar esse momento para obter mais informações e também para oferecer novos produtos e

serviços que se afinem como perfil daquela pessoa em particular (PEPPERS; ROGERS, 2004).

1.2. Objetivos de pesquisa

1.2.1. Objetivo geral

O trabalho tem como objetivo a implementação do sistema *Customer Relationship Management* (CRM), com o foco na fidelização de clientes, em uma empresa do ramo securitário, doravante referenciada como Unidade X, que atua com a comercialização de Seguro de Vida para o público alto padrão, ou seja, com o poder aquisitivo elevado. Bem como possibilitar o melhor entendimento sobre o tema, mostrando o processo de sua implementação, com a finalidade de facilitar a transferência dos conceitos da teoria para a prática empresarial.

1.2.2. Objetivos específicos

- Mapeamento do processo de atendimento do cliente;
- Estudo das metodologias de *Customer Relationship Management*;
- Propor melhorias com o intuito de aumentar a fidelização dos clientes;
- Reformular processos após a implementação do CRM.

1.3. Justificativa

Um levantamento feito pela Federação Nacional de Previdência Privada e Vida (FENAPREVI, 2021) mostra que o número de contratos de seguros de vida individuais cresceu 26% em 2020. A soma do valor dos contratos foi de R\$ 6 bilhões em 2019 para R\$ 7,6 bilhões em 2020. Embora os valores sejam altos, o maior valor da série histórica foi em 2019, quando houve um aumento de 71% na contratação de seguros individuais em relação a 2018.

Devido ao aumento do mercado de securitário e o aumento da competitividade entre as empresas desse setor, o trabalho proposto está alinhado com o objetivo da empresa em sempre ter o foco no cliente, clareza nos seus produtos, fazendo com que o cliente tenha suas necessidades atendidas.

1.4. Delimitação do trabalho

O presente trabalho foi realizado com o intuito de avaliar todas as etapas do processo de venda dos produtos fornecidos pela empresa securitária, desde a procura do cliente até a finalização do processo, passando pela parte da escolha do seguro de vida apropriado, a análise do planejamento financeiro do cliente, aprovação da multinacional em que a consultoria é prestada, dentre outros processos pertencentes aos serviços.

A empresa objetiva também buscar a fidelização do cliente para futuros negócios, permitindo a aplicação das ferramentas de CRM para otimizar as análises dos dados e melhorar a experiência do cliente.

A delimitação do trabalho é caracterizada pela implementação do serviço em uma empresa de consultoria securitária, na concessão de produtos de seguro de vida e previdência, em que se é realizado um planejamento financeiro personalizado para cada cliente.

1.5. Estrutura do trabalho

A estruturação deste trabalho é apresentada da seguinte forma:

O primeiro capítulo é composto pela introdução, na qual o tema da pesquisa é apresentado e a caracterização da ferramenta *Customer Relationship Management* no ramo securitário. Descreve a contextualização do mercado em que a empresa está inserida, algumas contribuições, as delimitações, o detalhamento dos objetivos gerais e específicos e a estrutura do trabalho, junto com a metodologia utilizada.

No capítulo seguinte, é realizada a revisão bibliográfica da filosofia do CRM, descrevendo seus conceitos, técnicas e ferramentas para implementação deste sistema de fidelização e controle de clientes. Após essa apresentação, o capítulo de Metodologia traz a caracterização da pesquisa, mostrando ao leitor as condições da empresa estudada, uma análise também de como está sua estrutura atualmente, técnicas de coleta de dados, como serão as medições e conceitos utilizados para realizar essas coletas, mostrar também como serão tratados os dados e descrever cada etapa realizada para atingir o objetivo da pesquisa.

O quarto capítulo, abrange todas as análises e diagnósticos do estado atual da empresa estudada, para ser realizado no capítulo seguinte a identificação e definição dos processos internos.

No sexto capítulo, é realizado uma avaliação de diversos sistemas de CRM para verificar qual é o mais adequado para ser utilizado dentro do modelo de negócio da empresa. Logo, após a definição do sistema é realizado uma reformulação dos processos internos para incluir o armazenamento de dados realizados através da implementação do sistema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O CRM, surgido na década de 1990, é uma solução aplicacional de suporte ao relacionamento com o cliente, disponibilizando várias ferramentas que permitem um melhor conhecimento das necessidades e das vontades dos clientes. A premissa do CRM é quanto melhor conhecer os seus clientes mais facilmente consegue manter relações duradouras e de valor com eles. Um dos objetivos é tornar clientes não rentáveis em clientes rentáveis (Kimball e Ross, 2002).

2.1. Satisfação do cliente

A função da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas é a satisfação (KOTLER, 1998). Se o desempenho ficar abaixo das expectativas, o cliente ficará insatisfeito, se atender, ficará indiferente, se exceder, ficará altamente satisfeito, gratificado ou encantado.

A satisfação do cliente está na entrega dos serviços, mas só há pouco tempo que as empresas têm se esforçado para medir sistematicamente o grau de satisfação dos mesmos. No entanto, medir essa satisfação não é tão simples; segundo Rossi e Braga (2004) pode existir uma diferença importante entre aquilo que a empresa crê que o cliente deseja e aquilo que o cliente quer realmente, ou seja, entre a qualidade concebida pelo prestador e a qualidade desejada e/ou percebida pelo receptor, sem que este exprima necessariamente a sua insatisfação.

Segundo Almeida e Toledo (2003) a ausência de insatisfação não é satisfação, mas abre caminho para a satisfação. A empresa deve detectar os pontos de insatisfação e, somente depois de removidos é que podem emergir os verdadeiros pontos de satisfação. Existe um ponto de neutralidade entre satisfação e insatisfação. Portanto, não basta fornecer um pacote que satisfaça o cliente e não basta trabalhar para eliminar a insatisfação do cliente. É necessário trabalhar ambos: satisfazer o cliente e eliminar pontos de insatisfação.

Para mensurar o nível de satisfação do cliente, Bateson e Hoffman (2011) colocam que existem dois tipos de medidas de satisfação: a direta e a indireta. A indireta rastreia e monitora registros de vendas, lucros e reclamações de clientes, e a direta possui três tipos de abordagens: a escala de 100 (os clientes que classificam sua satisfação de 0 a 100), a “muito satisfeito/muito insatisfeito” (utilizam uma escala de cinco pontos no

formato muito satisfeito, um pouco satisfeito, neutro, um pouco satisfeito e muito satisfeito) e a combinada (junção das duas abordagens anteriores).

2.2. Uma visão geral do sistema de CRM

Inicialmente é necessário ressaltar que CRM não é apenas um *software*, é um processo que busca antecipar e satisfazer as expectativas do cliente, colaborando no gerenciamento da carteira de consumidores da organização. O gerenciamento do relacionamento com o cliente é o foco em obter sua fidelização, através da forma como as companhias se comunicam com eles, como fornecem seus produtos e como lhes prestam serviços de atendimento ou manutenção (BUCCI, 2000).

A identificação de um futuro cliente realizado por um *Customer Relationship Management* é feita por meio da análise de dados, recolhida através dos clientes já obtidos da organização ou do segmento de atuação. Para Roger e Pepper (2004) existem quatro estratégias para o CRM: identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

Na estratégia identificar, o marketing um-a-um (1to1) não é para todos os clientes. É necessário conhecer bem o cliente para poder saber se este consumidor dará frutos no relacionamento. Para ter um completo conhecimento do cliente é preciso ter o máximo de informações.

Por sua vez, na estratégia diferenciar, ignorar ou desconhecer que os consumidores são diferentes é um erro grave em uma empresa focada no cliente. O principal objetivo da diferenciação é descobrir quem são os Clientes de Maior Valor (CMV) e os Clientes de Maior Potencial (CMP). Na diferenciação por valor, temos:

- a) Valor Real: Valor Vitalício (*Life Time Value* – LTV) é o valor que se pode projetar para o cliente com base em sua história transacional com a empresa, as referências que ele fez que se transformaram em vendas, etc...
- b) Valor Potencial: é tudo que ao cliente gasta no mercado onde a empresa atua, podendo ser com a empresa ou com o concorrente.

Na diferenciação por necessidades, temos que quanto maior for o número de necessidades conhecidas, maior a oportunidade de participação do cliente. Já na de estratificação, estratifica-se os clientes em CMVs e CMPs. Para os CMVs devemos implementar programas de retenção e para os CMPs precisa-se de tratamento

diferenciando desenvolvendo esses clientes por meio de incentivos, *cross selling* (vendas casadas) e *up selling* (maiores vendas). Também iremos identificar os BZs (*below zeros*) que são os clientes que causam prejuízo a empresa, evitando ter um relacionamento com eles, no entanto não os apagar da sua base de dados.

Na estratégia interagir, incentiva os CMVs e os CMPs a interagir com a empresa para conhecê-lo melhor e desenvolver com este cliente uma relação de aprendizado para personalizar serviços e produtos para que ele veja conveniência em continuar sendo cliente. Para essa interação ser eficaz é necessário que a empresa descubra qual o canal de comunicação preferido do cliente.

Por fim, na estratégia personalizar, a personalização dos serviços faz com que a experiência do cliente em fazer negócios com a empresa seja única. Quando maior for o grau de personalização mais valor entregamos ao cliente.

Logo, temos que o CRM é uma visão estratégica que combina processos, tecnologia, empregados e informação do negócio através de toda empresa para atrair e reter clientes rentáveis.

Roger e Pepper (2004) concluem que o CRM tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição dos dados, mas com total preocupação com cliente. O cliente é o centro das atenções.

Para Baker (2005) o CRM une o potencial de Tecnologias de Informação e estratégias de marketing de relacionamento para gerar relacionamentos lucrativos a longo prazo. O CRM serviria para prover melhores oportunidades para utilizar dados e informações tanto para entender clientes quanto para implementar melhores estratégias de marketing.

2.3. O CRM como forma de fidelização e relacionamento com o cliente

O relacionamento entre empresas e clientes tem se tornado um diferencial competitivo no mercado por não considerar apenas o processo de venda, mas também, de pós-venda e fidelização de consumidores, fortalecendo o desenvolvimento destas (SILVA; LEON, 2013). Para tal, a tecnologia tem sido uma importante aliada nesse processo, pois embora as informações se façam presentes, administrá-las não é uma tarefa fácil de realizar, passando a exigir das organizações empresariais um instrumento eficaz de tecnologias que lhes possibilitem uma melhor captação, armazenamento e análise das

mesmas de modo que possam contribuir significativamente para o desenvolvimento da empresa (SILVA; AMARAL, 2010).

Para Nascimento e Alves (2015), a globalização possibilitou a expansão das tecnologias da informação e da comunicação na sociedade, se tornando algo positivo, visto a grande dimensão territorial da humanidade que resultava na exclusão de determinados grupos populacionais que, a partir de então, passaram a ter informações em tempo real a partir do da Internet. No entanto, nesta era da valorização dos aparelhos eletrônicos, é necessário que haja a garantia de um suporte humano inteligente (NASCIMENTO; ALVES, 2015). No caso das organizações empresariais, foca-se no administrador de empresas.

Nesse contexto, o CRM, aliando gestão de relacionamento com os clientes das empresas às ferramentas tecnológicas, propõe um modelo de gestão mais complexo e eficiente ao captar e analisar dados importantes sobre os clientes a fim de usá-los para sua fidelização, ou seja, reter o cliente para que ele adquira os produtos ou serviços oferecidos pela empresa à medida que for sendo necessário. (BERNARDI, 2006).

Para melhorar o relacionamento com os clientes, o CRM tem como propósito fazer um monitoramento de clientes, o que se dá mediante os canais de comunicação que a empresa possui, com o objetivo de perpetuar sua interação com estes sujeitos (BARACHO, 2011). Dessa forma, embora o CRM seja rodado por meio de um software de computador, sem uma mudança institucional da empresa no que diz respeito à sua filosofia de relacionamento, pouco ou em nada adiantará investir neste modelo de gestão, o qual demandará, também, de uma equipe gestora comprometida com estre propósito de fidelizar clientes e a longo prazo (BARACHO, 2011).

Como relatado, o CRM, enquanto conceito, não deve ser restrito a um determinado departamento da empresa para que aplicabilidade tenha êxito. Do contrário, quando elevado a conceito, as fronteiras empresariais devem ser rompidas a fim de que os funcionários da intuição sejam envolvidos neste modelo de gestão (PRIETRO; CARVALHO, 2005).

Pensar o CRM apenas como um *software* tem sido um dos principais obstáculos para as empresas que buscam adotar este modelo de gestão, no entanto, sem fazer uma alteração em sua filosofia (PRIETRO; CARVALHO, 2005). De fato, enquanto um suporte tecnológico, o CRM possibilita otimizar os processos de marketing de relacionamento ao gerenciar, por meio de programas de computador, as informações sobre clientes em tempo hábil, além de gerar a possibilidade de compartilhamento dessas informações (MOTA; MATSUDA; NUNES, 2019). Entretanto, é preciso pensar este sistema de relacionamento como um modo de administrar a empresa, o que demanda mudanças conceituais do empresário, seus sócios e funcionários. Caso contrário, os riscos em se admitir este modelo de gestão serão maiores e poderão levar à empresa para caminhos de enfraquecimento.

A captação e fidelização de clientes não são tarefas simples, tampouco baratas para as empresas, pois demanda tempo, dinheiro e elaboração de estratégias que destaquem determinada empresa com relação à outra concorrente (MOTA; MATSUDA; NUNES, 2019).

Analisando por outro ponto de vista, O CRM representa uma cultura organizacional das empresas, cujo principal alvo são os clientes e o modo de se relacionar com eles com o objetivo de gerar lucros para a empresa. Segundo Martins (2006), a ênfase na fidelização é importante pelo fato deste aspecto representar um importante percentual dos lucros da empresa no longo prazo.

Ferreira e Sganzerlla (2000) conceituam fidelidade como o grau em que os clientes estão dispostos a permanecer com sua empresa e a resistir a ofertas da concorrência. A fidelidade dos clientes é extremamente lucrativa em longo prazo para as empresas de serviços. Para Bateson e Hoffman (2001), essa fidelidade se reverte em menores esforços de marketing para criar mais vendas, e com isto, menores custos.

Segundo Bateson e Hoffman (2001), um benefício de se manter clientes é a propaganda boca a boca positiva por clientes satisfeitos, pois estes clientes existentes são necessários para criar uma reputação que atraia novos negócios.

Bateson e Hoffman (2001) citam três estratégias de manutenção:

- **Formação de preços:** criação de preços especiais para os clientes fiéis.
- **Privilégios em nível individual:** Tratar o cliente como indivíduo único. Considerando-se as preferências individuais, o serviço é personalizado para cada cliente com base em um diálogo colaborativo;

- **Gerenciamento de abandono:** Envolve rastrear os motivos da saída de clientes e usar esta informação para aperfeiçoar sua prestação de serviços continuamente para reduzir futuros clientes de sair da empresa.

Enquanto *software* e conceito, o CRM envolve alguns passos a serem seguidos, visando a otimização do relacionamento entre empresas e clientes, sendo o primeiro a identificação do cliente de modo que seja gerado um conhecimento acerca deste, isto é, do seu perfil com o máximo de informações possíveis que possam ser utilizadas para a criação de estratégias para o crescimento da empresa (CRIVELLARO, 2018). Com tais informações em mãos, a equipe responsável diretamente por lidar com este sistema irá traçar um planejamento de mercado buscando se diferenciar das empresas concorrentes que ofertam o mesmo tipo de produto/serviço.

2.3.1. O modelo de Winer

O modelo proposto por Winer (2001) divide-se em sete fases: criação de base de dados, análise de bases de dados, seleção dos clientes, segmentação dos clientes, criação de programas de relacionamento, garantia da privacidade e, monitorização do processo de implementação.

A primeira fase consiste no desenvolvimento de uma base de dados sobre os clientes, devendo esta incluir o histórico de clientes, os seus contatos, bem como as transações realizadas com estes.

Num segundo momento será importante a análise da informação presente na base de dados com o objetivo de segmentar e definir padrões de clientes.

A terceira fase passa pela seleção dos clientes que parecem ser mais rentáveis para uma posterior realização de campanhas de marketing.

Na quarta fase é feita uma segmentação dos clientes previamente selecionados de forma a adequar os pontos de comunicação e a estratégia de interação a cada tipo de cliente.

Depois, na quinta fase, com a criação de programas de relacionamentos ou fidelização, é feita uma sistematização de pontos de contacto e formas de interação de modo a garantir a satisfação do cliente.

Na sexta etapa é de extrema importância garantir a privacidade das informações fornecidas pelos clientes dos dados dos clientes.

Por fim, Winer considera essencial o acompanhamento e monitorização do processo de implementação e funcionamento do sistema CRM.

2.3.2. O modelo dos dez passos estratégicos de Jenkinson e Jacobs

O modelo de Jenkinson e Jacobs (2002) visa a criação e oferta de valor ao cliente utilizando-se de um projeto CRM e encontra-se dividido em dez diferentes passos: definição de investimentos, otimização do relacionamento com os clientes, garantia de reputação, criação de um serviço relevante, criação de valor, gestão dos pontos de contacto, desenvolvimento de criatividade, desenvolvimento de um método de aprendizagem, escolha do suporte tecnológico e, controlo dos ganhos dos *stakeholders*.

Numa primeira fase do modelo é definido o valor de investimento a realizar por meio da realização de uma auditoria ao ambiente organizacional para compreender e determinar o posicionamento e valores da organização, níveis de diferenciação do valor cliente e estratégia de gestão das relações com os seus clientes.

No segundo passo é realizada uma melhoria das formas de interação e relacionamento da organização com os seus clientes.

No terceiro passo é suposta a garantia de reputação da empresa perante todos os seus clientes por intermédio do mantimento de um contacto uniforme, coerente e fiável por parte de todos os intervenientes da empresa.

Na quarta etapa do modelo é sugerido o desenvolvimento de um serviço relevante para o cliente com o intuito de gerar satisfação do mesmo e a sua consequente, fidelização.

No quinto passo é proposta a criação de valor para o cliente.

Na sexta fase do modelo é realizada uma gestão dos pontos de contacto da organização de maneira a criar no cliente lealdade e relação de confiança com a organização.

2.3.3. A metodologia de Zablah, Bellenger e Johnston

A metodologia sugerida por Zablah, Bellenger e Johnston (2004) define como o primeiro passo a especificação de uma estratégia de gestão de relacionamentos. Para isto é necessário que a organização faça atempadamente uma descrição do tipo de relacionamentos que pretende manter e fazer a seleção dos clientes mais rentáveis. Após

a realização desta seleção é possível elaborar o *marketing mix* para cada um dos clientes de modo a conseguir uma maximização do valor de cada um deles assim como a rentabilidade da organização a médio/longo prazo.

Segundo Zablah et al., uma implementação CRM de sucesso só é conseguida caso a organização realize uma definição clara e adaptação dos processos internos à estratégia de enfoque nos clientes selecionados.

Na fase posterior é sugerida uma avaliação das competências de gestão de relação com o cliente da empresa para compreender se os processos definidos anteriormente têm capacidade para ser cumpridos com sucesso.

O passo final do plano consiste na monitorização, ajustamento e melhoria contínua das medidas CRM a implementar de maneira a conseguir um ajuste dos resultados com os objetivos previamente estabelecidos. Com uma implementação que siga os passos acima descritos, Zablah et al. acreditam que o processo de implementação será bem-sucedido e que a organização conseguirá lucrar totalmente das relações duradouras com os seus clientes.

2.3.4. O Modelo de Urbanskiene, Zoustatiene e Chreptaviciene

O modelo criado por Urbanskiene, Zostautiene e Chreptaviciene (2008), baseado na pesquisa realizada dos autores de variadas metodologias de implementação CRM, é composto por sete etapas: auditoria da situação atual, segmentação dos clientes, construção de bases de dados, orientação dos recursos humanos, organização dos processos internos, escolha da ferramenta tecnológica e definição dos investimentos.

No primeiro passo do modelo é realizada uma análise da situação corrente da organização. Nesta análise deverão constar informações relativas às necessidades da empresa e às suas competências e capacidades no que concerne às relações estabelecidas com os clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes.

Na segunda fase realiza-se a segmentação dos clientes, que passa pela escolha dos clientes mais rentáveis para a organização e pela criação de meios de comunicação orientados para o cliente.

Na terceira fase é concretizada a construção da base de dados e os canais de comunicação, essenciais para garantir o funcionamento do sistema CRM.

Após, a construção de bases de dados, será recomendada a inserção de informação.

2.3.5. O método de Stig Jorgensen and Partners

O método, apresentado por Lindgreen (2004), trata-se de um modelo de implementação desenvolvido pela empresa de consultoria Stig Jorgensen and Partners. Este modelo encontra-se dividido em oito passos distintos: empenho da gestão de topo, elaboração de um relatório de situação, análise de lealdade, formulação de estratégia, implementação, desenvolvimento da gestão, envolvimento dos colaboradores, avaliação do processo de criação de valor.

No primeiro passo de empenho da gestão de topo, é levada a cabo definição da visão e objetivos a cumprir com a implementação do projeto de CRM.

Numa segunda fase, com a elaboração de um relatório de situação pretende-se diagnosticar a situação corrente da empresa bem como a performance organizacional com o intuito de perceber quais os pontos que requerem melhoria para posteriormente se desenvolver a estratégia de gestão de relação com o cliente.

Na terceira fase é feita uma análise do nível de lealdade dos clientes relativamente à organização de forma a compreender quais os clientes mais fiéis e quais os fatores que estão a condicionar, positiva ou negativamente, essa lealdade.

Após a realização desta análise, parte-se para a quarta fase do modelo, que consiste na definição da estratégia de CRM a implementar. Esta estratégia será desenvolvida em dois níveis distintos: por meio da determinação dos objetivos quantitativos e das iniciativas CRM. Os objetivos quantitativos têm que ver com o aumento do ciclo de vida do cliente (*customer lifetime value*), receitas, lucro e lealdade do cliente. As iniciativas de CRM, por seu lado, concernem todos os aspetos relativos à atribuição de prioridades em projetos relacionados com os clientes, melhoramento dos processos de marketing e vendas, desenvolvimento de competências e programas de recompensas.

No quinto ponto concretiza-se a implementação, e, com ela, procede-se ao início dos projetos anteriormente definidos, das prioridades estabelecidas, e das melhorias planeadas.

Em sexto lugar, será essencial integrar todos os elementos da organização com o projeto CRM, o que passará por formação de todos os colaboradores e gestão das mudanças a ocorrer, desde a gestão de topo aos colaboradores de áreas operacionais.

Na sétima fase terá de ser estimulada a integração de todos os colaboradores no

processo de implementação, utilizando-se da formação dos mesmos de forma a adequar todos os recursos humanos à estratégia de gestão de relação com o cliente e ao projeto CRM a implementar.

Por último, com a avaliação do processo de criação da lealdade do cliente, esta avaliação indicará se a implementação do projeto CRM foi ou não bem-sucedida. A medição dos resultados obtidos é de extrema importância tendo como intuito perceber se estes cumpram as metas anteriormente estipuladas e se a implementação gerou aumento de retenção dos clientes e maior aquisição de novos clientes.

2.3.6. O modelo de Curry e Kkolou

Curry e Kkolou (2004) sugerem um modelo de implementação que se divide em cinco etapas: definição da estratégia, implementação do CRM, criação de sistemas de medição, descrição dos planos da empresa, e aplicação da tecnologia.

Na primeira fase com a definição da estratégia CRM é fundamental a determinação da adoção de uma estratégia centrada no cliente. Pois, tal como é referido pelos autores Curry e Kkolou, este tipo de pensamento estratégico irá persuadir todos os colaboradores a seguir os seus objetivos, entregando valor ao cliente. Neste ponto, é essencial a intervenção da gestão de topo, comunicando a todos os membros da empresa os objetivos estabelecidos, a sua importância para a performance organizacional, bem como o papel de cada membro na execução da estratégia.

Numa segunda fase é procede-se à implementação do sistema. Nesta etapa é primordial reduzir ao máximo a resistência à mudança e instruir e promover a utilização das novas ferramentas de trabalho implementadas por parte dos colaboradores, tendo em conta que estes, na opinião de Curry e Kkolou, são quem possui maior poder na definição do nível de enfoque no cliente por parte da empresa.

Após a implementação, é bastante relevante medir os resultados para averiguar se o investimento feito pela organização está ou não a ter retorno. Curry e Kkolou indicam a *Customer Management Assessment Tool* (CMAT) como uma ferramenta de medição adequada para avaliar o ciclo de vida do cliente, e a *Customer Capital Asset Management* (C-CAM).

A quarta fase consiste na descrição dos planos da empresa, relativamente aos seus principais processos internos.

Por fim, deverá ocorrer a implementação propriamente dita, adotando soluções

que vão de encontro às características e necessidades da empresa.

2.3.7. O modelo de Damacena e Pedron

O método de implementação de Damacena e Pedron (2004) encontra-se repartido em cinco passos: definição e planeamento do modelo de relacionamento, redesenho do processo de relacionamento com o cliente, seleção da ferramenta CRM, implementação da ferramenta selecionada, e avaliação dos resultados obtidos.

Na primeira etapa é feita uma análise da empresa e do seu meio envolvente de forma de modo a definir a visão e objetivos a atingir com a implementação CRM.

Num segundo momento, tem lugar o redesenho de processos de relacionamento com o cliente. Através da realização de uma análise da situação atual da organização relativamente à forma como é executada a interação com os clientes é possível perceber quais os pontos que estão de acordo com a estratégia previamente definida e os pontos que requerem alterações.

No terceiro passo é tomada a decisão de escolha da ferramenta CRM a ser implementada. É recomendada a análise de todas as propostas disponíveis no mercado de maneira a tomar a decisão mais acertada e adequada às necessidades da empresa.

Na quarta fase é implementada a ferramenta anteriormente escolhida e são executadas na prática todas as decisões tomadas nos passos anteriores. A ferramenta tecnológica implementada irá suportar e automatizar todos os processos de interação com o cliente.

Na etapa final deverão ser avaliados os resultados obtidos. Tendo em conta que uma ferramenta CRM tem um carácter consideravelmente dinâmico e que necessita de melhorias e ajustes constantes, esta avaliação poderá ser extremamente relevante para compreender os pontos que necessitam de sofrer alterações bem como avaliação do sucesso da implementação.

Para além disso, deverão ser ainda medidos os níveis de resistência à mudança, aprendizagem do novo sistema e esquecimento da formação recebida, pois são estes, na opinião dos autores, os maiores obstáculos organizacionais que impedem o êxito das implementações CRM

2.3.8. A metodologia para CRM de Chalmeta

A metodologia proposta por Chalmeta (2006) para implementação CRM (modelo IRIS) é composta por nove etapas: definição dos pré-requisitos do projeto, definição da metodologia organizacional da empresa, definição de uma estratégia de clientes, criação de um mapa de processos, gestão de recursos humanos, construção do sistema de informação, implementação do projeto, e monitorização.

Na primeira fase são determinados alguns requisitos necessários no início e durante a implementação do projeto de modo a potenciar o sucesso da sua execução.

Depois, na segunda fase, é definida a metodologia organizacional. Esta definição engloba uma análise de objetivos e da cultura da organização e a definição de estratégia de clientes, que passa por identificar os clientes, analisá-los relativamente à rentabilidade, segmentá-los de acordo com a similaridade de características e, por fim, definir objetivos para cada cliente.

Na quarta etapa da metodologia é realizado um mapa de processos. Com este mapa de processos será possível adaptar os processos existentes para a estratégia pretendida e criar novos processos para garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

O quinto ponto recomenda a gestão e integração dos recursos humanos no processo de implementação, comunicando claramente a todos as decisões tomadas, os seus objetivos e benefícios, e tendo sempre em consideração as suas opiniões e dúvidas.

Na sexta etapa do modelo ocorre a construção do sistema de informação. Este sistema onde será armazenada a informação sobre os clientes deverá interligar todas as áreas da empresa e alinhá-las com a estratégia definida.

Na fase seguinte deverá dar-se a implementação da metodologia. O processo consiste na migração da informação do antigo para o novo sistema.

Por fim, na última fase da metodologia é recomendada a monitorização do processo de implementação, no entanto este procedimento de monitorização ou avaliação deverá ocorrer durante e no final do processo, pois é bastante importante controlar e medir o sucesso do projeto e as melhorias no valor do cliente.

2.3.9. A metodologia de Payne

A metodologia proposta por Payne (2006) desenvolve-se em cinco fases: desenvolvimento de estratégia, criação de valor, integração multicanal, gestão da informação, e avaliação de desempenho.

Na primeira etapa deverá ser definida a estratégia sob dois pontos de vista distintos: a da organização e a dos clientes.

Depois, numa segunda fase, toma a lugar a criação de valor. Esta consiste na identificação da forma mais eficaz de maximizar o valor entregue ao cliente assim como o valor do cliente para a organização.

Na terceira fase é sugerida a integração multicanal, isto é, a integração dos diversos pontos de contacto ou meios de comunicação com o cliente. Nesta fase será também interessante inquirir e avaliar os clientes sobre a interação que possuem com a empresa, de modo a compreender quais os pontos em que a empresa pode melhorar.

Na quarta etapa dedicada à gestão da informação é recomendado o armazenamento da informação sobre a carteira de clientes de forma integrada, interligando todas as áreas funcionais da organizacionais e facilitando a partilha da informação.

Por fim, é necessário desenvolver formas de medição para avaliar os resultados gerados pela implementação CRM sob duas perspetivas diferentes: na ótica dos *stakeholders* da organização e na ótica dos clientes. Assim, a avaliação realizada irá possibilitar uma análise mais completa da situação da empresa e permitir a deteção de pontos que necessitam de melhoria.

Para além das metodologias apresentadas na tese acima referida são, ainda, de referir o plano de implementação desenvolvido por Francis Buttle (2009), os dez princípios básicos de Davids (1993) e a metodologia criada por Eliseu Marafiga (2003) para empresas prestadoras de serviços.

2.3.10. Plano de implementação de Buttle

O método de implementação CRM desenvolvido por Buttle (2009) é composto por cinco fases: desenvolvimento da estratégia CRM, construção das bases do projeto

CRM, especificação de necessidades e seleção do parceiro de implementação, implementação do projeto, e avaliação do desempenho.

A primeira fase consiste na definição da visão CRM, das metas e objetivos a atingir e de um plano de ação que alinha pessoas, processos e tecnologia para atingir os objetivos pretendidos.

Na segunda fase é feita uma identificação dos *stakeholders*, dos fatores críticos para o sucesso, das necessidades de mudança da organização, e da definição do plano de gestão de risco.

Posteriormente, é recomendada uma especificação das necessidades da empresa e a escolha de um parceiro para suportar a implementação do sistema CRM. Nesta fase é sugerido um refinamento dos processos internos, uma especificação das necessidades tecnológicas da organização e uma análise dos prestadores de implementação CRM do mercado e posterior escolha da solução que parecer mais adequada às necessidades identificadas.

Na quarta fase dedicada à implementação, ocorre o ajuste do projeto e posterior aplicação à realidade da empresa.

Após a implementação, é necessária a avaliação do desempenho do sistema CRM e medição dos resultados produzidos por este de modo a detetar falhas ou pontos de melhoria.

2.3.11. Dez princípios básicos de Davids

Davids (1993) apresenta dez princípios básicos que segundo o autor deveriam ser seguidos em toda e qualquer implementação CRM para a posterior eficiência e eficácia do sistema.

O primeiro princípio refere a necessidade da implementação gerar a criação de valor para o cliente.

O segundo princípio aborda a necessidade da criação de lucro e retorno para a organização.

O terceiro expõe a importância da definição de objetivos claros para o sistema a implementar.

O quarto princípio menciona a relevância de utilizar a informação armazenada,

referindo que é preferível o armazenamento de uma quantidade inferior de informação, sendo esta totalmente tratada ao armazenamento de uma quantidade superior cujo tratamento seja impraticável.

O quinto princípio referência a importância do envolvimento de todas as áreas da organização. Restringir utilização do sistema à área de marketing levará ao uso incorreto e incompleto do mesmo, pelo que todas as áreas que interajam com os clientes deverão ser utilizadas do sistema. Para reduzir as resistências de adaptação ao sistema e garantir o seu uso, a organização deverá adotar medidas de compensação e incentivo.

O sexto princípio indica que a contratação de entidades externas para o desenvolvimento do sistema poderá ser a opção mais adequada e fiável.

No sétimo princípio de Davids é apontada a importância de começar atempadamente estabelecendo prazos curtos que permitirão um melhor cumprimento do plano.

O oitavo princípio recomenda a adoção de um projeto que trate apenas de um grupo limitado de clientes para iniciar a organização neste tipo de projetos, alargando depois o projeto aos restantes clientes.

No nono princípio é abordado a pertinência de testar o sistema. Esta experimentação do sistema deverá ser realizada por um grupo reduzido de colaboradores de modo a detetar erros ou falhas do sistema num ambiente limitado, antes da utilização por uma superior franja de utilizadores, limitando assim a ocorrência de problemas.

O último princípio apresentado por Davids aponta a falta de necessidade de investir quantidades avultadas de recursos financeiros da empresa para a aquisição de um sistema eficaz e eficiente.

2.3.12. Metodologia de Eliseu Marafiga

A metodologia proposta por Eliseu Marafiga (2003) encontra-se dividida em três grandes fases: implementação estratégica, implementação operacional e manutenção – processo de reavaliação.

Na primeira fase é sugerida a formação de uma equipa de projeto e implementação CRM, que consiste no grupo de pessoas com competências técnicas que irá desenvolver o projeto e levar a cabo a implementação do mesmo; a análise da situação atual da organização, a definição do plano de relacionamento, isto é, construção do modelo de relacionamento que a empresa manterá com os seus clientes,

o que engloba as formas de contacto, necessidades e a classificação de cada cliente; a definição de estratégias para a aquisição de novos clientes; e a formação interna, que passará pela formação dos colaboradores sobre gestão de relação com o cliente.

Na fase da implementação operacional são determinadas questões de carácter mais objetivo e prático com a definição do projeto CRM e o mantimento do foco no cliente, o que será fundamental durante todo o processo para garantir que a organização e o projeto CRM não se desviarão do foco principal: o cliente.

Na terceira, e última, fase de manutenção e reavaliação é realizada o controlo e manutenção dos processos, de forma a garantir a eficiência e continuidade do projeto, após a implementação.

3. METODOLOGIA CIENTÍFICA

A pesquisa que foi realizada pode ser classificada de forma ampla como exploratória que tem como objetivo principal auxiliar na compreensão do problema. Vergan (1998) propõe uma taxonomia para classificar os tipos de pesquisa, segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Esta pesquisa é classificada quanto aos fins, como sendo descritiva e quanto aos meios de investigação, como pesquisa de campo – por meio do método de estudo de caso (YIN, 2001) e bibliográfica.

Segundo Yin (2001), deve-se optar pela estratégia de estudo de caso quando o tipo de questão básica da pesquisa é composto por questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais e quando o foco da pesquisa é sobre os eventos contemporâneos inseridos num contexto real. As questões do tipo “o quê”, quando utilizadas em pesquisas exploratórias, podem ser utilizadas em diversas estratégias.

Um estudo de caso é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes e nos quais fontes múltiplas de evidência são usadas (YIN, 2001).

O Modelo de Zablah (2004) serviu de suporte ao desenvolvimento da metodologia por incluir a avaliação das capacidades de um software já existente, com a finalidade de perceber se as suas capacidades estão adequadas às necessidades internas, e o Modelo de Winer (2001), por prever o cuidado com a informação detida pela empresa acerca dos seus clientes. Nesse sentido, para o desenvolvimento deste estudo, numa primeira fase, foi realizado o diagnóstico à empresa de forma a identificar claramente os problemas existentes e a sua origem, e clarificar como é que a utilização do CRM poderá ajudar a resolver as mesmas

Na execução do presente projeto foram realizadas entrevistas semiestruturadas a todos os colaboradores da organização. A opção de realizar entrevistas semiestruturadas deveu-se ao fato de este tipo de entrevista, que combina características das entrevistas abertas e das estruturadas, permita que o entrevistador possa conduzir o discurso do entrevistado abordando tópicos e temas previstos, que levam à obtenção de mais informação pertinente do que a que se conseguiria com o cumprimento de um guia totalmente estruturado. Em todo o caso, o mesmo núcleo de tópicos e perguntas é sempre

mantido, de forma a garantir coerência e validade das respostas conseguidas, podendo-se assim estabelecer uma padronização das mesmas em todas as entrevistas realizadas.

As entrevistas foram realizadas individualmente entre 04 de outubro de 2021 e 14 de outubro de 2021, num ambiente informal, registadas e as suas respostas analisadas. O objetivo das entrevistas consistiu na recolha de opiniões e pareceres dos colaboradores acerca do estado atual da Unidade X relativamente à gestão dos seus clientes. As mesmas entrevistas foram, também, utilizadas para analisar as necessidades e requisitos a suprir com o futuro sistema CRM. O tempo médio de duração de cada entrevista foi de 20 minutos. A decisão de entrevistar todos os colaboradores da empresa, totalizando oito, prendeu-se com o fato de ser necessário ter conhecimento das semelhanças e disparidades entre as práticas das diferentes áreas de negócio bem como das necessidades e preferências pessoais dos colaboradores, aspectos que deverão ser tomados em consideração quando do processo de decisão do sistema tecnológico CRM forem adotados.

As entrevistas tiveram início com um breve resumo sobre os temas a serem abordados de forma a contextualizar o entrevistado com as questões bem como com uma comunicação do tempo estimado para a duração da entrevista. Esta informação foi fornecida com o intuito de diminuir a possível ansiedade ou o desconforto dos colaboradores entrevistados de forma a não condicionar as suas respostas. O formulário com as questões colocadas encontra-se no Anexo A.

Ademais, na execução do presente projeto foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos dez clientes mais antigos da empresa, que se dispuseram a responder as perguntas elaboradas. As entrevistas foram realizadas individualmente entre 08 de outubro de 2021, via telefone. O objetivo das entrevistas consistiu na recolha de opiniões e pareceres dos clientes, sendo que as entrevistas foram também utilizadas para analisar as necessidades e requisitos a suprir com o futuro sistema CRM. O formulário com as questões colocadas encontra-se no Anexo D.

3.1. Método proposto

Depois de analisados todos os métodos de implementação acima descritos, e de estudar a organização, estrutura e modo de operação da Unidade X, foi percebido que nenhum método de implementação seria totalmente adequado às características específicas de uma organização deste tipo, pelo que será necessário adaptar os métodos

existentes de forma a estes conseguirem resultados satisfatórios em empresas de modelo de consultoria na área securitária.

Neste sentido, e a fim de suprir a referida lacuna dos métodos existentes, é proposto um novo método de implementação CRM ajustado a empresas de prestação de serviços de consultoria, como é caso da Unidade X.

A metodologia proposta pressupõe cinco fases, que se encontram apresentadas de seguida.

A primeira etapa consiste numa análise à situação atual em que a organização se encontra, com o intuito de avaliar o ponto de partida da empresa, e identificar problemas ou falhas que poderão ser solucionadas com a implementação de práticas e ferramentas de gestão da relação com o cliente. A referida análise consiste numa avaliação das rotinas existentes na organização, no que diz respeito à relação e interação com os clientes.

Numa segunda fase, deverão ser realizadas entrevistas aos colaboradores e clientes da organização de forma a identificar as necessidades da organização e os requisitos mínimos do sistema CRM para implementar. Estas entrevistas deverão ser feitas à totalidade dos colaboradores com o propósito de captar as opiniões e preferências de cada elemento organizacional e garantir a inclusão de todos os membros no processo de implementação, um fator importante para minimizar a resistência à mudança por parte dos atores organizacionais.

Seguidamente, na terceira etapa, deverá proceder-se à identificação dos processos da organização e à definição destes através de ferramentas visuais, como é exemplo a *Service Experience Blueprint*, que permitam mapear os procedimentos da organização, compreender a sua interação com os clientes, e os prováveis pontos de espera e de falha do processo, com o objetivo de identificar possíveis oportunidades de melhoria e perceber qual a melhor forma de incluir o sistema CRM nos processos existentes da empresa.

Na quarta etapa, depois da identificação e definição dos processos, e de modo a identificar qual a ferramenta CRM mais adequada à empresa e aos seus colaboradores, deverá ser realizada uma avaliação comparativa entre diferentes sistemas, sendo recomendada uma análise experimental destes. Essa análise é importante para definir qual o sistema será iniciado o projeto, já que, possuem no mercado diversos sistemas que podem ser utilizado, mas cada um tem a sua particularidade.

Com base nos passos anteriores, e em especial nos processos identificados e no

sistema CRM previamente escolhido, procede-se à quinta fase da metodologia, que consiste na redefinição dos processos internos da empresa com o propósito de incluir o sistema CRM escolhido nos processos existentes.

Os passos previamente enumerados e a sua aplicação ao caso real da Unidade X encontram-se descritos nos capítulos seguintes.

4. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DO ESTADO ATUAL DA EMPRESA

A primeira parte do plano de ação proposto para a implementação CRM consiste na análise da situação em que a organização se encontra no momento atual, no que concerne aos processos de gestão de relação com o cliente, com o propósito de determinar o estado e posicionamento da organização nesse domínio. A análise e diagnóstico realizados do estado atual da Unidade X encontra-se apresentada em seguida.

Recentemente, a Unidade X sentiu necessidade de implementar um sistema de CRM de forma a consolidar a sua estratégia de negócio com claro enfoque no cliente. Com o intuito de suprimir a sua necessidade de integrar a informação dos clientes e estreitar as relações com estes, aumentando, por consequência, a sua taxa de fidelização.

A plataforma RD Station, foi identificada como a mais adequada às necessidades da empresa, tendo o seu preço reduzido, quando comparado com outras soluções avaliadas, uma variável que influenciou a tomada de decisão. A implementação do sistema foi breve, realizada pelo estagiário da unidade, englobando apenas uma apresentação inicial do programa ao gestor comercial, estando este responsável por informar os restantes colaboradores sobre o sistema e as suas funcionalidades. Todos os consultores da unidade têm acesso ao sistema, sendo que foi dado um treinamento através de videoconferência de como utilizar a plataforma.

O sistema obteve a aceitação pela totalidade dos consultores, foi possível perceber, através dos questionários, que existe uma considerável desintegração da informação sobre os clientes e serviços da empresa, havendo informação dispersa por cada colaborador ou área de negócio, o que pode causar a ineficiência dos processos internos e a perda de informação relevante e útil.

A empresa tem como pilar estratégico, a relação que esta mantém com os seus clientes, sendo o seu principal objetivo a satisfação das necessidades dos mesmos, garantindo uma prestação de serviços de qualidade.

A relação/interação com o cliente é feita por meio de um contato de proximidade, que dá privilégio ao contato pessoal em detrimento de outros canais de comunicação, sendo dada a garantia de resposta no prazo máximo de 24 horas dos consultores com seus clientes.

Assim, pode-se concluir que o tipo de gestão da relação com o cliente atualmente praticado na Unidade X consiste num CRM estratégico. É possível afirmar que existe um pensamento centrado no cliente, mas que a organização padece, ainda, de algumas dificuldades em praticar essa estratégia nas suas rotinas e atividades diárias, por conta da dificuldade de gestão de dados e o volume ser alto com relação a venda dos produtos. Apresentando assim muitas oportunidades de melhoria, que podem passar, nomeadamente, pela adoção de um sistema CRM do tipo operacional.

4.1. Levantamento das necessidades e requisitos

No presente capítulo encontra-se apresentada a segunda fase do método de implementação proposto, ou seja, o levantamento de necessidades e requisitos para o sistema CRM a implementar.

Após a execução de uma análise e diagnóstico, previamente apresentados, procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas a todos os colaboradores e determinados clientes da organização. Tal como referido anteriormente, a decisão de entrevistar todos os colaboradores da empresa deveu-se ao fato de ser necessário determinar as semelhanças e diferença entre as práticas de cada consultor, assim como das necessidades e preferências pessoais de cada consultor.

Mediante a análise das respostas obtidas, é possível concluir que existem dez necessidades e requisitos, claramente identificados, que deverão ser suprimidos pelo sistema CRM.

As referidas necessidades e requisitos identificados são as seguintes, sendo que foi definida o grau de importância para cada uma, de acordo com a quantidade de vezes que foram mencionadas pelos consultores, sendo o grau de importância mais relevante o que se encontra próximo de cem por cento.

Tabela 1 – Necessidades e requisitos

Necessidades e requisitos	Grau de Importância
Centralização da Informação	100%
Avaliação e medição da satisfação do cliente	100%
Flexibilização do sistema	50%

Integração com google calendar	75%
Integração com aparelho telefônico	100%
Armazenamento externo (na nuvem)	25%
Estruturação da informação	50%
Número de Licenças Ilimitados	100%
Alocação de funil a cada consultor separadamente	75%
Descrição das atividades realizadas com o cliente	25%

Fonte: O autor, 2022.

A primeira necessidade levantada foi a centralização da informação. Das respostas obtidas é possível perceber a importância e utilidade que teria um sistema que integrasse a informação sobre clientes, histórico de serviços prestados e os serviços em curso, pois, tal como referido na fase “Análise e diagnóstico da situação atual da empresa”, presentemente essa informação encontra-se dispersa.

A avaliação e medição da satisfação dos clientes, foi apontada como importante e útil por todos os consultores, pois não se trata de uma prática atual na organização, o que seria, fundamental para conseguir perceber o *feedback* dos clientes e melhorar, por consequência, a qualidade do serviço prestado.

Em seguida, a flexibilidade do sistema foi um requisito indicado por três colaboradores, que demonstraram a pretensão de aquisição de um sistema que se adeque e adapte às especificidades da organização, da sua atividade na consultoria e das suas tarefas diárias.

A integração com *Google Calendar* foi um outro requisito apontado como essencial, dado que este se trata de uma ferramenta utilizada nas tarefas diárias de todos os consultores da empresa. Assim, será bastante relevante que o futuro sistema CRM possua essa funcionalidade, de forma a garantir uma implementação CRM mais eficaz, procurando não criar constrangimentos e perdas de eficiência nos procedimentos e rotinas já existentes na organização.

A integração com celular é essencial, tendo em conta o fato de os colaboradores da área comercial da Unidade X terem como principal ferramenta de trabalho o celular, pelo que uma aplicação móvel do sistema iria possibilitar-lhes um

acesso mais facilitado à informação, podendo consultar, editar, eliminar ou adicionar informação, independentemente do local onde se encontram.

O armazenamento externo, ou seja, na *cloud*, ainda que tenha sido referido diretamente por apenas um colaborador, foi indicado indiretamente por todos os funcionários da empresa, que referenciaram a importância de ter a informação guardada de forma segura e sempre acessível. Com o propósito de garantir a total acessibilidade à informação, não necessitando os colaboradores de estar no computador do seu posto de trabalho para o conseguir.

A estruturação da informação foi identificada como uma das ambições dos colaboradores, dado que atualmente a mesma se encontra guardada e organizada de um modo não padronizado, em que cada elemento tem liberdade de decisão para armazenar a informação da forma que lhe for mais conveniente, o que causa divergência entre a informação guardada por pessoas distintas, e consequentemente, ineficiência no compartilhamento de informação.

O número de licenças foi, também, referido por ter constituído um problema. Entende-se que a futura implementação do CRM deverá abranger uma maior dimensão da organização, ainda que seja aconselhável, numa fase inicial, que a fase de teste comece com um número reduzido de licenças, sendo este número, progressivamente, aumentado de acordo com os resultados conseguidos durante o processo de implementação.

A alocação do funil a cada consultor separadamente foi referida como um ponto essencial no sistema CRM, de forma a agilizar o processo de encaminhamento de contatos para cada carteira.

Por fim, a descrição das reuniões realizadas foi, também, apontada como sendo um aspecto a incluir no futuro sistema por se tratar de uma fonte de informação bastante útil.

No Anexo B encontra-se apresentada uma tabela com as necessidades e requisitos identificados, citações retiradas das entrevistas realizadas, que fundamentam esses mesmos requisitos e necessidades.

5. IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS

Após a análise da situação atual da empresa e da realização de entrevistas aos colaboradores com o intuito de fazer um levantamento das necessidades e requisitos para o novo sistema CRM, procedeu à identificação dos processos internos com o propósito de averiguar quais necessitariam mais do CRM. A identificação e definição dos processos da Unidade X, assim como, a metodologia utilizada para os definir encontram-se apresentadas seguidamente, no capítulo.

5.1. Identificação e definição dos processos internos

Tendo em consideração que uma implementação CRM nunca deverá focar-se apenas no *software*, devendo sempre incluir uma análise e reajuste dos processos internos, de forma a que a plataforma seja bem recebida pela organização e apoie com efetividade as tarefas diárias dos consultores.

De forma a ajustar os processos internos a um futuro sistema de gestão de relação com o cliente foi necessário identificar quais os processos mais importantes relativamente à prestação de serviços e à interação com o cliente e com os quais seria mais fácil obter resultados, numa perspetiva a curto prazo.

De todos os processos identificados, foram considerados e merecedores de análise para fazer parte da primeira fase de implementação:

- Processo de conexão do consultor com o cliente (Lead);
- Processo de Prospeção;
- Processo de prestação de serviço da área de Seguro de Vida.

5.2. *Service Experience Blueprint*

Após a identificação dos processos organizacionais, procedeu-se à definição e desenho dos mesmos. A ferramenta utilizada para esse fim foi a *Service Experience Blueprint* (PATRÍCIO, FISK, E CUNHA 2008), uma abordagem multidisciplinar que permite a apresentação gráfica de processos, representando de forma visual num diagrama de fluxos as principais atividades, atores envolvidos no processo, evidência física das referidas atividades e linhas de interação e visibilidade num determinado processo,

permitindo a compreensão das relações e pontos de contato estabelecidos entre estes elementos e de que forma acontece a interação entre si. Com o intuito de perceber de uma maneira mais ampla e completa a experiência do cliente, são ainda identificados os possíveis pontos de falha e pontos de espera durante o processo.

A metodologia *Service Experience Blueprint* consiste na primeira abordagem existente a integrar as perspectivas distintas, mas complementares, da gestão e da tecnologia num único desenho do serviço para as suas diversas interfaces. (PATRÍCIO et al. 2011)

A *Service Experience Blueprint* possibilita o desenho de interfaces específicos enquanto define a experiência geral proporcionada ao cliente através dos diferentes canais de serviço, melhorando a relação entre empresa e cliente e potencializando a lealdade e a rentabilidade deste a longo prazo. (PATRÍCIO, FISK, e CUNHA 2008)

As *Service Experience Blueprints* desenvolvidas, no presente trabalho, têm como principal objetivo a definição de processos-chave da organização, de modo a analisar pontos de falha e oportunidades de melhoria nos mesmos, com vista ao aumento da satisfação do cliente.

5.3. Definição dos processos internos

Os processos identificados foram retratados graficamente, utilizando a metodologia *Service Experience Blueprint*, acima descrita. A descrição de cada processo e a sua respectiva representação visual encontram-se apresentados logo em seguida.

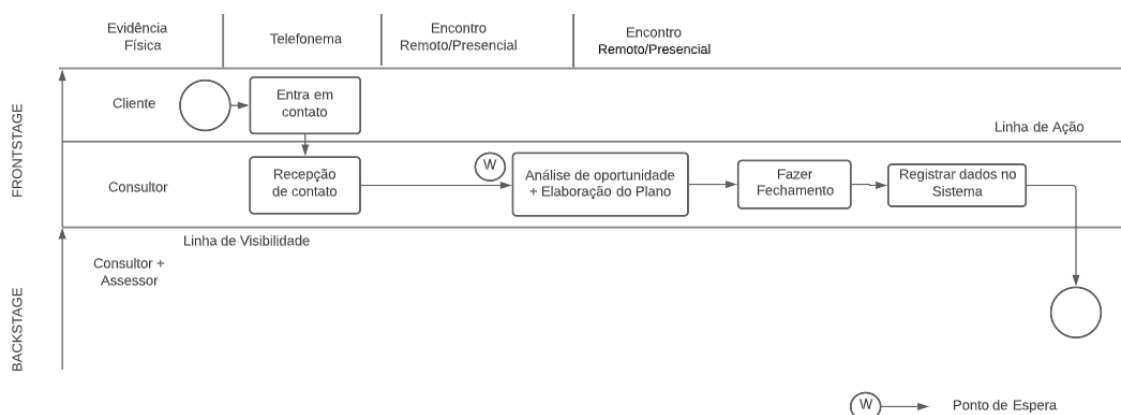
5.3.1. Processo de prospecção do consultor com o cliente;

A primeira *Service Experience Blueprint* apresentada diz respeito a um processo já existente na Unidade X. O termo *Prospect*, utilizado na unidade, significa potencial cliente, sendo, por isso, usado para estabelecer a distinção entre clientes (pessoas que já possuem relação com a empresa, tendo adquirido algum dos serviços), e *Leads* (pessoas com quem a Unidade X já entrou em contato, mas não efetuou a venda de produtos). Esta diferenciação reflete-se, também, na forma como estes dois tipos de pessoas são tratadas na empresa, havendo por isso processos distintos para cada um deles.

No caso de contato por parte de um *prospect* é feita uma recepção através do contato geral da organização, que de seguida, é encaminhado para análise do gestor.

Sendo a oportunidade de negócio analisada, o gestor atribui ao contato a um consultor (colaborador da área comercial), terminando o processo com a recepção da oportunidade de negócio por este, passando a gestão do mesmo a ser da responsabilidade desse colaborador da área comercial. O processo de recepção de contato de *prospect* está apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Processo de prospecção do consultor com o cliente



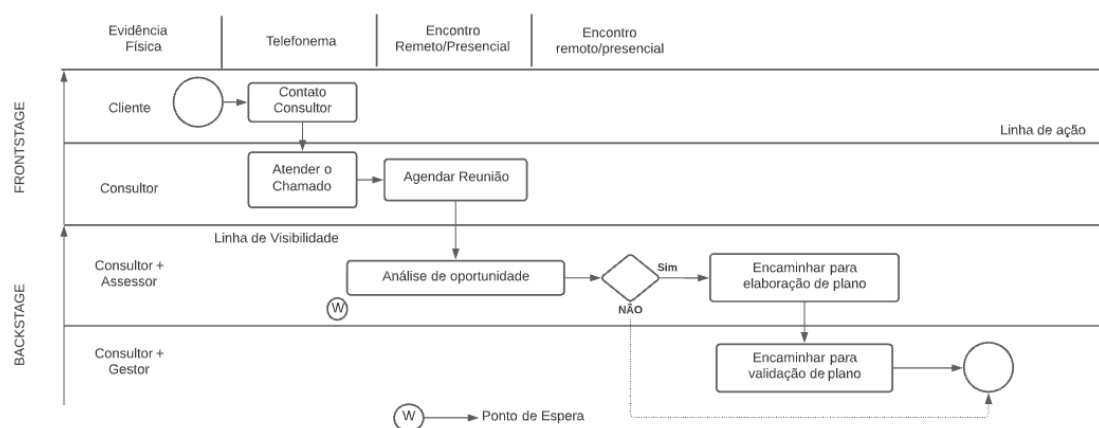
Fonte: O autor, 2022.

5.3.2. Processo de recepção de contato de cliente;

O processo de contato ao cliente, tal como referido, trata-se de um processo existente na Unidade X, que define o procedimento a seguir quando da recepção de um contato por parte de um cliente, entidade que já possui relação comercial com a empresa.

O processo tem início com a recepção do contato, que poderá ser atendida por um colaborador de qualquer área de negócio, que já possua ligação com o cliente. Seguidamente, este encaminha o mesmo para o gestor, que realiza uma análise de viabilidade da oportunidade de negócio, fazendo, posteriormente, a passagem da mesma para o consultor do cliente. O processo finaliza com a recepção da oportunidade de negócio por parte do gestor de cliente. A Service Experience Blueprint deste processo encontra-se representada na figura 2 abaixo apresentada.

Figura 2 - Processo de recepção de contato de cliente



Fonte: O autor, 2022.

1.1.1. Processo de prestação de serviço da área de Seguro de Vida

A terceira SEB detalha as atividades do processo de prestação do serviço da área de Seguro de Vida, um processo que, em colaboração com a área comercial, engloba o serviço de elaboração do plano personalizado.

O processo foi identificado como relevante, por se tratar da atividade central da organização, bem como, por ser compartilhado por duas áreas de negócio, encerrando, por isso, em si muita informação útil sobre os clientes, que será importante ser organizada e retida pelo sistema CRM, servindo, assim, os interesses e necessidades das restantes áreas de negócio da organização.

O processo tem começo com a área comercial, que realiza uma reunião de enquadramento inicial bem como uma análise de documentação de forma a assessorar o cliente no programa de incentivos mais adequado. Seguidamente, é elaborada a proposta comercial ao cliente, que quando aprovada, origina a emissão e assinatura do contrato, entre a Unidade X e o cliente em questão.

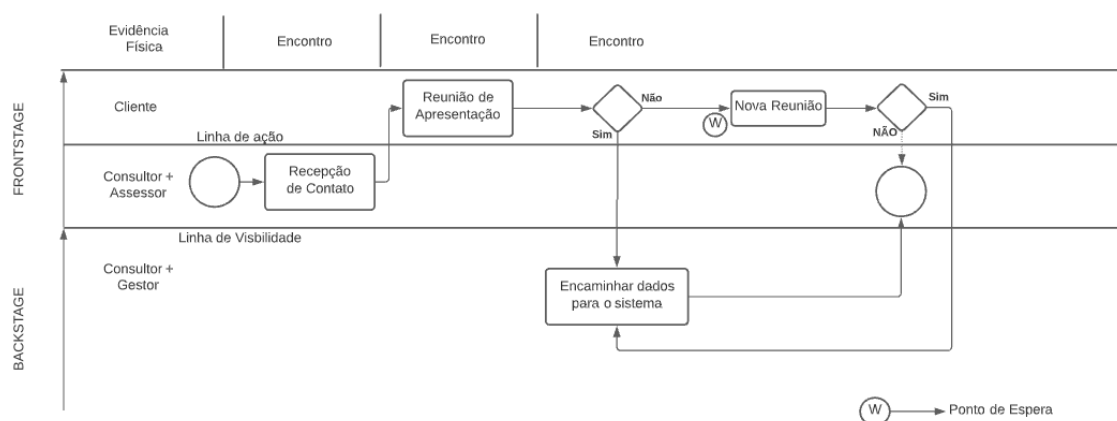
Posteriormente, é realizada a passagem para a área de planejamento que procede à elaboração e, consequente, submissão do formulário de candidatura com base em documentos solicitados ao cliente por telefone, e-mail ou presencialmente. Numa fase posterior, o formulário é enviado ao cliente, antes da submissão final do mesmo. Após a submissão do formulário de candidatura e a comunicação de resultado do organismo gestor, em caso de aprovação, é assinado o contrato entre o cliente e a referida entidade. Na eventualidade de ocorrer a reprovação do Plano de Seguro de Vida haverá lugar à

análise da mesma por parte do cliente, sendo possível fazer uma apresentação de alegações contrárias, a reelaboração e apresentação de novo plano ou a desistência do memo.

De seguida, na fase de acompanhamento do planeamento financeiro com base em Seguro de Vida, quando os pagamentos são processados pelo organismo gestor e recebidos pelo cliente, é gerada na organização a emissão de uma ordem de faturação, procedendo o cliente ao pagamento à Multinacional.

A *Service Experience Blueprint* do processo de prestação de serviço da área de Planjemaneto Financeiro e Seguro de Vida encontra-se presente na Figura 3 apresentada a seguir:

Figura 3 - Processo de prestação de serviço



Fonte: O autor, 2022.

2. AVALIAÇÃO DE FERRAMENTAS CRM

Seguidamente à identificação, análise e definição dos processos internos, é crucial avaliar e comparar diferentes sistemas tecnológicos para decidir qual o mais indicado para suportar esses mesmos processos. No presente capítulo encontra-se apresentada uma avaliação de quatro *softwares* CRM com o objetivo de apurar qual o mais apropriado para os processos acima descritos. O presente capítulo engloba a avaliação comparativa entre os quatro sistemas experimentados.

Depois de realizar uma análise ao sistema de que a empresa dispõe (*Excel*) foi possível perceber que o mesmo não possui funcionalidades para suportar os processos anteriormente identificados e definidos. Assim, de modo a escolher o *software* mais adequado às especificidades de negócio da Unidade X e das necessidades e requisitos indicados pelos colaboradores da empresa, foi feita uma análise das versões experimentais grátis de quatro ferramentas tecnológicas: *SalesForce*, *Pipefy*, *Rdstation* e *Monday*.

A análise realizada a cada *software* teve em consideração sete ou oito fatores: preço, usabilidade, comercialização no Brasil (para suportar a implementação), tipo de armazenamento (*hosted* ou *on-premise*), aplicação móvel (*iOS* e *Android*), integração com *email* (*Gmail*), compatibilidade com os sistemas operacionais e possibilidade de customização.

Relativamente à usabilidade, os sistemas CRM foram avaliados tendo por base as dez heurísticas de usabilidade de Jakob Nielsen (Nielsen): visibilidade do *status* do sistema, correspondência entre o sistema e o mundo real, controle e liberdade do utilizador, consistência e padrões, prevenção de erros, reconhecimento ao invés de recordação, flexibilidade e eficiência de utilização, estética e *design*, ajuda aos utilizadores a reconhecer, diagnosticar e resolver erros, ajuda e documentação. A escala utilizada para avaliar foi feito através de uma escala Likert, no qual foi respondida pelo gestor e pelo estagiário com um peso de zero a cinco, sendo o mais próximo de zero ruim e o mais próximo de cinco bom. Ao final foi feita uma média das respostas obtidas.

A comparação encontra-se exposta na Tabela 2 abaixo apresentada:

Tabela 2 - Avaliação comparativa entre ferramentas CRM

	Salesforce	Pipefy	RdStation	Monday
Preço	1	2	5	4
Usabilidade	2	2	4,5	2,5
Armazenamento (hosted em nuvem)	5	5	5	5
Aplicação móvel (Android/iOS)	4	2	5	5
Integração com e-mail	5	5	5	5
Compatibilidade sistema (Google/Apple)	5	5	5	5

Fonte: O autor, 2022.

2.1. Salesforce

O custo desta é de R\$ 175,00 por mês por cada utilizador e ambas parecem garantir uma facilidade de utilização de nível médio.

Com base, à comercialização no Brasil e apoio à implementação, o Salesforce não contém parceiros com preço acessível para implmentação dentro da Unidade.

O Salesforce possibilita o armazenamento interno, isto é, no *hardware* da empresa, ou externo, na cloud e possui ainda aplicação para dispositivos móveis (Android e iOS).

Um dos fatores apresentados como mais importantes pelos colaboradores da Unidade X, a integração com o Google Agenda, é possível com o sistema Salesforce e este é também compatível tanto com o sistema Google e Apple.

A customização do sistema informático é também uma opção disponibilizada pelo Salesforce, que permite a edição de layout de páginas, campos de informação, botões, links, ações, pesquisas expandidas, listas relacionadas, gráficos de relatório e componentes.

Ademais, contém o problema do sistema não ter versão em português, o que poderá condicionar a sua utilização ou não permitir um uso tão amplo do mesmo por parte

dos colaboradores.

2.2. Pipefy

Analisando as características do sistema Pipefy, o custo desta é de R\$ 120,00 por mês por cada utilizador e ambas parecem garantir uma facilidade de utilização de nível médio.

Com base, à comercialização no Brasil e apoio à implementação, o Pipefy, possui uma equipe que colabora na implementação da plataforma dentro da empresa.

O Pipefy, também possibilita o armazenamento interno, isto é, no hardware da empresa.

Um dos fatores apresentados como mais importantes pelos colaboradores da Unidade X, a integração com o Google Agenda, é possível com o sistema Pipefy e este é também compatível tanto com o sistema Google e Apple.

A customização do sistema informático é também uma opção disponibilizada pela plataforma, que permite a edição de layout de páginas, campos de informação, botões, links, ações, pesquisas expandidas, listas relacionadas, gráficos de relatório e componentes.

2.3. RDStation

Com relação a Plataforma RDStation, as características do sistema RDStation, o custo desta é de R\$ 50,00, o mais barato da categoria.

Com base, à comercialização no Brasil e apoio à implementação, o RDStation, possui uma equipe que colabora nas dúvidas referentes a implementação, não fazendo o trabalho, sendo o responsável pela implementação a empresa.

O RDStation, possibilita o armazenamento interno, isto é, no hardware da empresa.

Um dos fatores apresentados como mais importantes pelos colaboradores da Unidade X, a integração com o Google Agenda, é possível com o sistema RDStation e este é também compatível tanto com o sistema Google e Apple.

A customização do sistema informático é também uma opção disponibilizada pela plataforma, que permite a edição de layout de páginas, campos de informação, botões, links, ações, pesquisas expandidas, listas relacionadas, gráficos de relatório e componentes.

2.4. Monday

Com relação a Plataforma Monday, possui todas as características das plataformas anteriores, o custo desta é de R\$ 75,00,

Com base, à comercialização no Brasil e apoio à implementação, o Monday, possui uma equipe que colabora nas dúvidas referentes a implementação, não fazendo o trabalho, sendo o responsável pela implementação a empresa.

A customização do sistema informático é também uma opção disponibilizada pela plataforma, que permite a edição de layout de páginas, campos de informação, botões, links, ações, pesquisas expandidas, listas relacionadas, gráficos de relatório e componentes.

2.5. Comentário sobre análise dos sistemas avaliados

Comparando as características de cada software, e considerando a experiência realizada com as versões de teste de cada sistema, é possível concluir que o sistema que parece enquadrar-se de uma forma mais adequada aos requisitos da Unidade X é o RDStation.

O sistema possui as funcionalidades necessárias para suportar os processos internos identificados e cumpre os requisitos definidos, pelo que se pode concluir que se trata do sistema adequado para a Unidade X e o suprimento das suas necessidades, previamente apresentadas.

A interface simples e intuitiva do sistema, bem como a sua organização coerente garantem uma boa usabilidade, o que diminuirá uma possível resistência inicial à utilização do sistema por parte dos colaboradores.

Possuindo as características e atributos essenciais, e tratando-se do sistema com o preço mais baixo dos quatro analisados, o RDStation consiste, também por isso, na solução mais apropriada para uma empresa como a estuda acima. Sabendo que a pequena dimensão das organizações também se reflete, por norma, numa limitação dos seus recursos, o preço deve, por esse motivo, ser um aspeto importante na decisão.

O único problema que poderá ocorrer com a aquisição do CRM em questão, tem haver com a existência de alguns campos e áreas do sistema mais adequados para

empresas de comercialização de produtos. Sendo a Unidade X uma empresa de prestação de serviços, nem todos os campos e áreas do sistema se adequarão às especificidades da atividade da empresa pelo que será necessária a sua adaptação.

Contudo, e tendo em vista as reformulações a realizar nos processos internos da organização, o sistema foi identificado como o que possui mais características e funcionalidades que se enquadram nas reformulações necessárias.

3. REFORMULAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS

O presente capítulo engloba reformulação dos processos internos da Unidade X e a criação de um novo processo, encontrando-se dividido por subsecções, uma relativa a cada processo.

A reformulação dos processos organizacionais foi realizada tendo em consideração o sistema CRM previamente escolhido – RDStation, sendo, também, elaborada através da abordagem SEB.

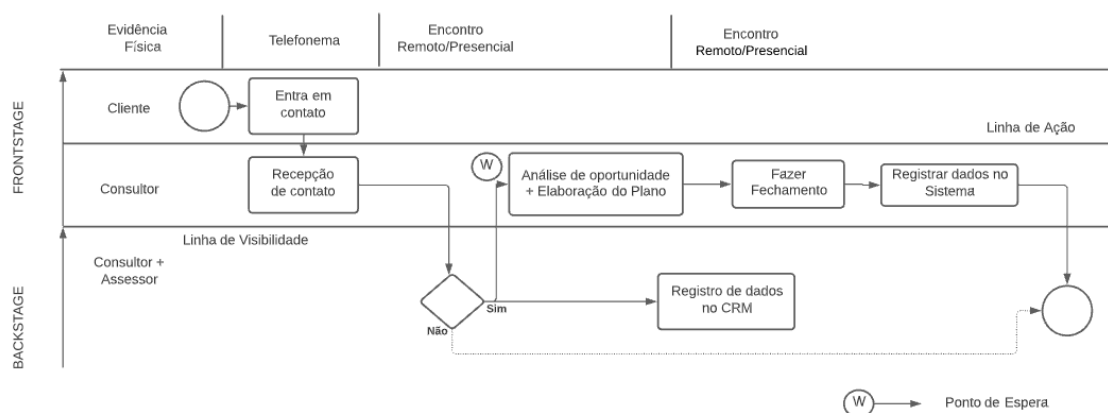
A implementação das *Service Experience Blueprints* apresentadas consiste numa primeira fase experimental, que deverá ser tomada, para avaliar o sucesso ou insucesso da implementação numa escala reduzida, podendo os resultados desta servir como exemplo para continuidade das implementações, compreendendo quais os ajustes necessários a serem realizados.

Com a implementação destes três processos reformulados a Unidade X conseguirá uma melhor gestão de informação dos clientes.

3.1. Processo de prospecção do consultor com o cliente;

O primeiro processo a ser alterado, relativo à prospecção do consultor com o cliente, não sofreu alterações estruturais, tendo apenas sido acrescentada a atividade de registrar a informação acerca do cliente, consultor do cliente e oportunidade de negócio pertencente a cada cliente. Encontra-se presente na Figura 4 apresentada a seguir:

Figura 4 - Processo de contato com o *prospect* - reformulado

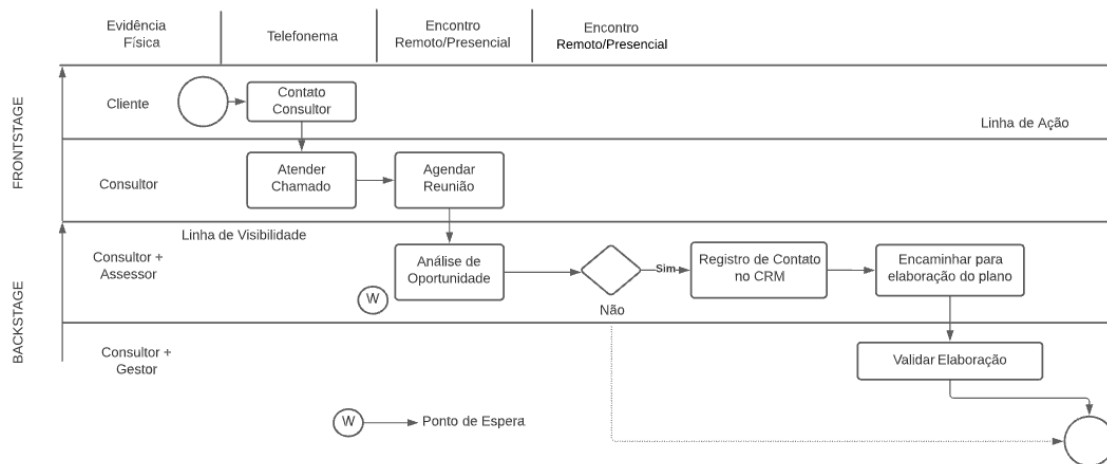


Fonte: O autor, 2022.

7.2 Processo de recepção de contato do cliente;

O processo de recepção de contato do cliente, igual ao processo anterior, foi modificado com as mesmas reformulações: acrescento das atividades de registro da informação acerca dos clientes e oportunidade de negócio pertencente a cada cliente. Encontra-se presente na Figura 5 apresentada a seguir:

Figura 5 - Processo de recepção de contato do cliente- reformulado

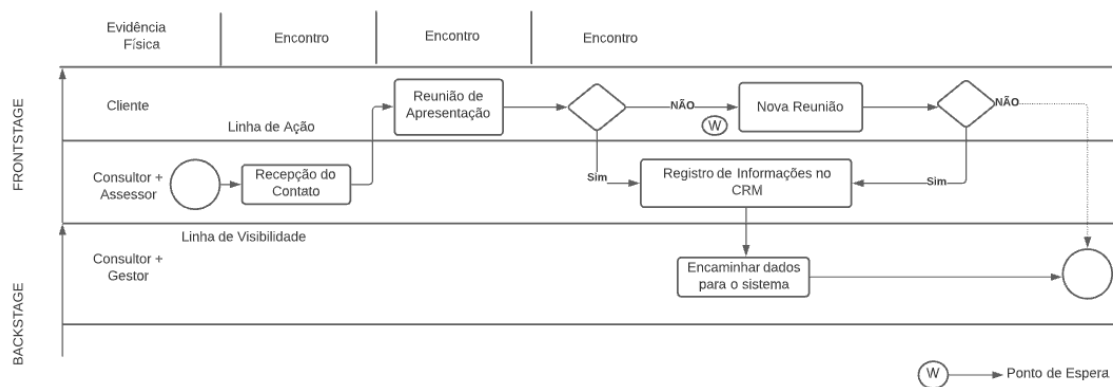


Fonte: O autor, 2022.

7.3 Processo de prestação de serviço da área de Seguro de Vida;

O processo de prestação de serviço da área de Seguro de Vida sofreu poucas alterações nas fases, já que o mais importante foi o recolhimento de dados para colocar no sistema de CRM, para serem utilizados futuramente. Encontra-se presente na Figura 6 apresentada a seguir:

Figura 6 - Processo de prestação de serviço da área de Seguro de Vida - reformulado



Fonte: O autor, 2022.

1. CONCLUSÃO

Após a realização do presente trabalho é possível afirmar que os objetivos inicialmente foram atingidos.

O processo de implementação desenvolvido contempla a integração dos quatros pilares fundamentais de um sistema CRM: estratégia, pessoas, processos e tecnologia, reunindo, por isso, os pressupostos necessários para a correta implementação e o alcance dos objetivos da mesma.

A definição dos processos utilizando a ferramenta *Service Experience Blueprint*, permite perceber de uma forma mais aprofundada a relação e interação entre a organização e os seus clientes, o que não seria possível com um diagrama de fluxos ou de atividades. Assim, é possível concluir que a utilização dessa ferramenta constitui uma valiosa contribuição para este tipo de metodologia de implementação.

A opinião e colaboração dos consultores foi contada desde a identificação de necessidades e requisitos do sistema CRM, escolha do sistema a implementar, reformulação dos processos internos até a aprendizagem e utilização do sistema. A integração de todos os elementos da empresa garantiu a melhor aceitação destes à inclusão do sistema CRM nas suas tarefas diárias, diminuindo a sua resistência à mudança.

Relacionado a Unidade X, foi identificado oportunidades de melhorias nas suas práticas, tendo estas resultado na reformulação através da ferramenta *Service Experience Blueprint* de três processos organizacionais. Depois de identificados e redesenhados os processos e da realização de uma avaliação a diferentes sistemas tecnológicos CRM foi determinado que o sistema mais adequado para suportar os processos definidos bem como as especificidades e necessidades da empresa é o RDStation.

A implementação destes processos consistiu numa primeira fase experimental, que foi realizada, a fim de avaliar o sucesso ou insucesso da implementação numa dimensão restrita, utilizando os resultados como exemplo para implementações, que visem o alargamento da aplicação do sistema a mais processos da organização.

Após a implementação da reformulação dos processos e da aquisição do sistema CRM, segundo o método de implementação desenvolvido, a Unidade X ficou mais capacitada para receber o feedback dos clientes.

A organização conseguiu, ainda, uma gestão de informação dos clientes mais eficiente e eficaz, podendo segmentar melhor o mercado em que se insere, dirigir de uma forma mais adequada e focada a sua comunicação, delineando mais apropriadamente os

seus processos de prestação de serviços, preservando o pensamento de melhoria contínua em todos os domínios da organização, com o propósito final de satisfazer os seus clientes de forma a mantê-los fidelizados.

A metodologia desenvolvida, e aplicada no desenvolvimento do projeto na Unidade X, responde, assim, à lacuna de trabalhos desenvolvidos acerca da implementação CRM em empresas do segmento de corretora de seguro, cumprindo, portanto, o objetivo principal da presente dissertação: a definição de um método de implementação adequado a este tipo de organizações.

2. REFERÊNCIAS

APÓLICE, R. Um novo futuro para o mercado de seguros de vida. Disponível em: <<https://www.revistaapolice.com.br/2021/07/um-novo-futuro-para-o-mercado-de-seguros-de-vida/>>. Acesso em: 7 jan. 2022.

FENAPREVI. Seguros e previdência alcançam R\$ 90 bilhões em aportes e prêmios dos dois produtos (seguro de pessoas e previdência privada aberta), no acumulado de janeiro a junho de 2021. Disponível em: <<https://fenaprevi.org.br/noticias/seguros-e-previdencia-alcancam-r-90-bilhoes-em-aportes-e-premios-dos-dois-produtos-seguro-de-pessoas-e-previdencia-privada-aberta-no-acumulado-de-janeiro-a-junho-de-2021.html>>. Acesso em: 5 jan. 2022.

ALMEIDA, L. O. A.; TOLEDO, G. L. Retenção De Clientes: recuperação de falhas de serviços. In: VI SEMEAD, São Paulo, 2003.

BAKER, MICHAEL J. Administração de Marketing. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BATESON, J; HOFFMAN, D. Marketing de Serviços. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BUCCI, ANTONIO G. CRM, conceitos e aplicabilidade. Disponível em <<http://www.bucci.com.br/artigos/CRMart080801.pdf>>

BUTTLE, FRANCIS. 2009. Customer Relationship Management. 2ª ed. USA: ButterworthHeinemann.

CHALMETA, RICARDO. 2006. "Methodology for customer relationship management." J. Syst. Softw. no. 79 (7):1015-1024. doi: 10.1016/j.jss.2005.10.018.

CURRY, ADRIENNE, and ELENA KKOLOU. 2004. "Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – a cross-case comparison." The TQM Magazine no. 16 (5):314-324. doi: 10.1108/09544780410551241.

DAMACENA, CLÁUDIO, and CRISTIANE DREBES PEDRON. 2004. "Estratégia de CRM: o desafio da implantação." Congresso Anual de Tecnologia de Informação no. 1.

DAVIDS MERYL. 1993. "How to avoid the 10 biggest mistakes in CRM." *Journal of Business Strategy* no. 20 (6):22-26. doi: 10.1108/eb040040.

FONTANA, A & J. H. FREY. 2005. "The interview: From neutral stance to political involvement." *The Sage handbook of qualitative research* no. 3:695-727.

KELLEN, VINCE. 2002. "CRM measurement frameworks." *The Purpose for CRM Measurement* no. 1 (4):2-31.

KOTLER, PHILIP. *Administração de marketing*. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LINDGREEN ADAM. 2004. "The design, implementation and monitoring of a CRM programme: a case study." *Marketing Intelligence & Planning* no. 22 (2):160-186. doi: 10.1108/02634500410525841.

MARAFIGA, ELISEU. 2003. *Uma Metodologia para Implantação de CRM em Empresas Prestadoras de Serviços de Informática*, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MOTA, F. W. S.; MATSUDA, K.; NUNES, S. *Marketing de relacionamento como diferencial na fidelização de clientes: estudo de caso na empresa R7 indústria e revestimento em Goiânia*. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão Comercial) – Centro Universitário de Goiás, Goiânia, 2019.

NEUMAN, NELSON A, OSWALDO Y TANAKA, SOPHIA C SZARFARC, PAULA RV GUIMARÃES, and CESAR G VICTORA. 2000. "Prevalência e fatores de risco para anemia no Sul do Brasil." *Ver Saúde Pública* no. 34 (1):56-63.

PATRÍCIO, LIA, RAYMOND P FISK, and JOÃO FALCÃO and CUNHA. 2008. "Designing Multi-Interface Service Experiences The Service Experience Blueprint." *Journal of Service Research* no. 10 (4):318-334.

PATRÍCIO, LIA, RAYMOND P FISK, JOÃO FALCÃO E CUNHA, and LARRY CONSTANTINE. 2011. "Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting." *Journal of Service Research* no. 14 (2):180-200.

PAYNE, A. 2006. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*: Elsevier Butterworth-Heinemann.

PEPPERS, DON and ROGERS, MARTHA. (2003) - CRM ganha força no país, *Revista HSM Management*, n. 38, v. 3, ano 7, Maio/Junho, p.49-59.

PLATA, SANDRA. (2003) - De acordo com a vontade do cliente. Material disponível no site www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=707.

PRIETRO V.C., PRIETRO E, & CARVALHO M.M. (2005). *Implementação de Sistemas da Qualidade: uma visão por projetos*. XII Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru, São Paulo, SP.

ROSSI, P. E.; BRAGA, S. P. A Satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados por um organismo de Inspeção veicular. *Revista Administração OnLine* V.5, n.3, jul/ago/set. 2004

SILVA. ESLIANE MARCIA. LEON. A importância do planejamento para o sucesso empresarial. *AEMS*, p.3-6, 2013.

SWIFT, RONALD. (2001) - CRM : Customer Relationship Management, o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente, Rio de Janeiro: Prentice Hall, p.3-4/12/331.

WINER, RUSSEL S. 2001. "A framework for customer relationship management." *California management review* no. 43 (4).

ZABLAH ALEX R, DANNY N. BELLENGER, and WESLEY J. JOHNSTON. 2004. "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon." *Industrial Marketing Management* no. 33 (6):475-489. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>.

ANEXO A - <ENTREVISTA COM OS CONSULTORES>

Organização

1. De que forma organiza a informação sobre os clientes? Qual a ferramenta/suporte que usa para a guardar?
2. A referida informação encontra-se organizada de forma uniforme de acordo com os padrões sugeridos pela empresa/área de negócio ou está organizada segundo as suas próprias preferências/necessidades?
3. A informação recolhida/organizada por si encontra-se partilhada com o resto da organização?
4. Dá importância aos seguintes tipos de informação: o porquê da lealdade dos clientes, o porquê do abandono dos clientes, etc.?

Interação com os clientes

5. Como é que interage com os clientes? Quais são os pontos/formas de contato que mais utiliza?
6. Quais as formas que utiliza para receber feedback/ perceber a satisfação dos clientes?

CRM – Gestão de Relação com o Cliente

1. Sabe em que consiste o conceito CRM (Customer Relationship Management) ou gestão da relação com o cliente? Tem interesse por esta área?
2. Conhece as potencialidades do uso de um sistema CRM?
3. Acha os seguintes conceitos de CRM importantes: lealdade do cliente, satisfação do cliente, retenção do cliente?
4. Tem por hábito medir estes conceitos dos seus clientes? Acharia interessante e útil essa possibilidade?

ANEXO B - <TABELA DE NECESSIDADES REQUISITOS CRM>

Necessidades/Requisito	Respostas
Centralização da Informação	1. “A ideia de ter uma plataforma com a toda a informação sobre clientes integrada é muito interessante e pode ser muito útil e vantajosa (...)” 2. “Para mim, o futuro CRM deverá ter informação sobre reuniões, propostas, totalmente integradas na ficha de cliente e não tudo dividido.” 3. “(...) a base de dados que está desenvolvida será para centralizar toda a informação sobre os clientes e melhorar a resposta e comunicação com eles.” 4. “Acho que um futuro sistema deverá ter a listagem de todos os clientes, contatos e um histórico de interação do cliente com a empresa.”
Avaliação e medição da satisfação dos clientes	1. “(...) avaliação da satisfação do cliente com o serviço prestado no seu todo não é feita, mas penso que essa possibilidade seria muito vantajosa para nós.”
Flexibilidade do sistema	1. “Gostaria que o futuro sistema possibilitasse a integração com o google (...)”
Armazenamento na nuvem	1. “Ser na nuvem, me parece o mais indicado. Por questões de segurança da informação e porque nós não estamos sempre aqui no escritório, estamos nos clientes, precisamos de

	estar sempre com acesso a informação.”
Estruturação da informação	1. “(...) penso que a compilação da informação e a sua estruturação iria facilitar o meu trabalho.”
Número de licenças limitadas	1. “Pontos fracos (...) o limite de licenças que condiciona o uso do sistema a apenas uma parte da organização.”
Descrição das reuniões	1. “A descrição das reuniões realizadas é um ponto forte.”

ANEXO C - <SATISFAÇÃO DO COLABORADOR>

1 = Muito insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Satisfeito; 4 = Muito satisfeito; NS/NR = Não sabe/Não responde

Sistema de CRM	1	2	3	4	NS/NR
Apresentação Gráfica					
Facilidade de utilização					
Flexibilidade					
Rapidez					
Consistência e pertinência da informação					
Utilidade prática do sistema nas tarefas diárias					
Adequação do sistema às necessidades do trabalho					

Sugestões/Observações

Muito obrigado pela sua colaboração!

ANEXO D - <SATISFAÇÃO DO CLIENTE>

1 = Muito insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Satisfeito; 4 = Muito satisfeito; NS/NR = Não sabe/Não responde

Satisfação Geral	1	2	3	4	NS/NR
Desempenho da organização					
Competência técnica					
Condições de pagamento					
Serviço Prestado					
Qualidade do serviço					
Cumprimento de prazos					
Resultados conseguidos					
Assistência					
Facilidade no contato					
Rapidez na resposta					
Rapidez no tratamento de reclamações					
Desenvolvimento de soluções					
Melhoria dos serviços existentes					

Sugestões/Observações

Muito obrigado pela sua colaboração!