



UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE CIÊNCIAS EXATAS E DA NATUREZA
MESTRADO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

MODELO ARQUITETÔNICO E METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DE
SISTEMAS C.R.M.

JOSE CARLOS CHRISTOFOLETTI

ORIENTADOR: PROF. DR. RAFAEL FERREIRA ALVES

PIRACICABA, SP
2005



Universidade Metodista de Piracicaba
Faculdade de Ciências Exatas e da Natureza
Mestrado em Ciência da Computação

**MODELO ARQUITETÔNICO E METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DE
SISTEMAS C.R.M.**

JOSE CARLOS CHRISTOFOLETTI

ORIENTADOR: PROF. DR. RAFAEL FERREIRA ALVES

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Ciência da Computação da Faculdade de Ciências Exatas e da Natureza, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Ciência da Computação.

PIRACICABA, SP
2005

**MODELO ARQUITETÔNICO E METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DE
SISTEMAS C.R.M.**

AUTOR: JOSE CARLOS CHRISTOFOLETTI

ORIENTADOR: PROF. DR. RAFAEL FERREIRA ALVES

**Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em 12 de Dezembro de
2005, pela Banca Examinadora Constituída dos Professores:**

PROF. DR. RAFAEL FERREIRA ALVES
(UNIMEP)

PROF. DR. LUIZ CAMOLESI JÚNIOR
(UNIMEP)

PROF. DR. RICARDO LUÍS DE FREITAS
(PUC - CAMPINAS)

**Dedico este trabalho à minha esposa
Célia, pelo incentivo e apoio nos
momentos difíceis, e aos meus filhos
Renan e Rodrigo pela compreensão em
todos os momentos.**

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu força nas horas difíceis.

A minha esposa Célia, meus filhos Renan e Rodrigo, o apoio, o incentivo e a compreensão da minha ausência durante o curso.

Ao Prof. Dr. Rafael Ferreira Alves, a orientação, principalmente o incentivo e a postura profissional.

Ao Prof. Dr. Kleber Xavier Sampaio de Souza, as contribuições e o apoio durante a construção deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Luiz Camolesi Júnior, as revisões e as contribuições concedidas durante a finalização deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Ricardo Luís De Freitas, as contribuições concedidas durante a qualificação deste trabalho.

À empresa Silfer Produtos Siderúrgicos Ltda, a aceitação do desafio e a colaboração no desenvolvimento do estudo de caso.

Ao amigo Silvio Luiz Plotegher a amizade e o companheirismo no decorrer do curso.

Ao amigo Prof. Wladimir da Costa, a amizade e as contribuições concedidas.

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo dos conceitos de *CRM*¹ (*Customer Relationship Management*) e *Call Center*², seus princípios e sua estratégia de fazer negócios dentro de uma organização. Para a elaboração desse trabalho foi pesquisada a literatura sobre o assunto somada à experiência profissional do autor.

Foi desenvolvido um estudo de caso na empresa SILFER PRODUTOS SIDERÚRGICOS LTDA, com o intuito de proporcionar nova visão de mercado usando novas tecnologias.

Através desse estudo foi possível identificar tendência no atendimento personalizado de cada cliente *one-to-one*, com o intuito de satisfazer suas expectativas a cada contato. Também foi possível identificar mudanças na maneira de se fazer contato, tendo como suporte a *TI* (*Tecnologia da Informação*), com tendência cada vez mais acentuada do uso da *WEB*.

Palavras chave: *Customer Relationship Management*, *Call Center*, *Tecnologia da Informação e Estratégia de Negócios*.

¹ C R M (Customer Relationship Management - Gerencia do relacionamento com o cliente).

² Call Center (Central de Atendimento) - Local em uma empresa onde se concentram os contatos com os clientes.

ABSTRACT

This is a study of the concepts of *CRM (Customer Relationship Management)* and *Call Center*, their principles and strategy to do business within an organization. In order to prepare it, not only the literature in the area but also the author's professional experience was used.

A case study was developed for SILFER PRODUTOS SIDERÚRGICOS LTDA, which tries to provide a new view of the market by using new technology.

Through this study, it was possible to identify usual one-to-one service trends for each customer, in order to satisfy their expectations at every new contact. Furthermore, it was possible to identify changes in how to approach the customer every new time. All this was done with the support of *IT (Information Technology)*, and showed an increase in the use of the *World Wide Web*.

Key Words: *Customer Relationship Management, Call Center, Information Technology, Business Strategy.*

SUMÁRIO

<u>1 - INTRODUÇÃO</u>	1
<u>1.1 - OBJETIVOS</u>	4
<u>1.2 - JUSTIFICATIVAS</u>	5
<u>1.3 - METODOLOGIA</u>	8
<u>1.4 - DEFINIÇÃO DE POPULAÇÃO E AMOSTRA</u>	9
<u>1.5 - AMOSTRAGEM ESTRATIFICADA</u>	10
<u>1.6 - AMOSTRAGEM POR CONGLOMERADO</u>	10
<u>1.7 - AMOSTRAGEM SISTEMÁTICA</u>	10
<u>2 - CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)</u>	14
<u>2.1 - ESTRATÉGIA FOCANDO NO CLIENTE</u>	16
<u>2.2 - PRINCÍPIOS DE CRM</u>	18
<u>2.3 - ARQUITETURAS DE CRM</u>	26
<u>2.4 - TENDÊNCIAS DE ARQUITETURA DE CRM</u>	35
<u>3 - CALL CENTER (CENTRAL DE ATENDIMENTO)</u>	36
<u>3.1 - PRINCÍPIOS DE CALL CENTER</u>	36
<u>3.2 - CALL CENTER COMO CANAL DE RELACIONAMENTO</u>	39
<u>3.3 - TECNOLOGIA DE CALL CENTER</u>	39
<u>3.4 - METODOLOGIA PARA IMPLANTAR UM CALL CENTER</u>	42
<u>3.5 - APLICAÇÕES DO TELEMARKETING</u>	44
<u>3.6 - TENDÊNCIAS FUTURAS</u>	44
<u>3.7 - METODOLOGIA PARA IMPLANTAR UM CIC</u>	49
<u>3.8 - A INTEGRAÇÃO COM A TECNOLOGIA</u>	52
<u>3.9 - A VISÃO DO MERCADO</u>	54
<u>4 - O MODELO PROPOSTO E METODOLOGIA</u>	55
<u>4.1 - IMPLEMENTAÇÃO PROPOSTA</u>	58
<u>4.2 - ESTUDO DE CASO</u>	77
<u>4.3 - ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	81
<u>5 - CONCLUSÃO</u>	90
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	92
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	93

LISTA DE FIGURAS

Figura - 1 Arquitetura de CRM para produção através de encomendas.	27
Figura - 2 Arquitetura de CRM para gerenciamento de campanhas.	30
Figura - 3 Arquitetura de CRM para gerenciar vendas direta via Web.	32
Figura - 4 Utilização do Telemarketing no Mercado Brasileiro.	44
Figura - 5 Gráfico de tendência.	46
Figura - 6 Meios de comunicação entre clientes e CIC.	47
Figura - 7 Arquitetura de CRM e Call Center e suas aplicações.	57
Figura - 8 Ilustração do conceito da empresa com relação a avaliação dos clientes.	83
Figura - 9 Ilustração do meio de comunicação preferido pelos clientes.	85
Figura - 10 Ilustração da qualidade do relacionamento da Silfer com seus clientes.	86
Figura - 11 Ilustração do volume de compras dos clientes pesquisados.	88

1 - INTRODUÇÃO

O conceito de *CRM* (*Customer Relationship Management* – *gerenciamento do relacionamento com o cliente*) não é novo, é uma volta ao passado onde o dono do açougue da esquina conhecia pessoalmente cada um de seus clientes e conseguia, muitas vezes, antecipar suas necessidades de compra. Nos dias de hoje *CRM* é fruto da evolução do marketing com a *TI* (*Tecnologia da Informação*).

A proposta do *CRM* é desenvolver um processo contínuo e evolutivo de conhecimento e comunicação interativa com os clientes, com o objetivo de identificar quem são eles, o que eles compram e como eles gostam de comprar.

“*CRM* é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, *CRM* envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, transformar esses dados em informações, analisar essas informações consolidadas, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa” (ROGERS 2001, p. 5).

Para que a implantação de *CRM* tenha sucesso, é de fundamental importância o uso de *TI*, sendo a *TI* a base do *CRM*. Diversas tecnologias devem ser integradas ao *CRM*, principalmente os softwares de *Call Center* (*Central de Atendimento*), sites da Internet, Data Warehouse³, Data Marts⁴, Data Mining⁵ e ferramentas OLAP⁶ (on-line analytical processing).

³ Data Warehouse. (É um repositório de dados para armazenar todos os dados de uma determinada empresa).

⁴ Data Marts. (É um repositório de dados que deverá armazenar dados de um determinado segmento da empresa, são considerados Data Warehouse menores).

⁵ Data Mining. (Software usado para analisar informações em um banco de dados).

⁶ OLAP (É a tecnologia que permite ao usuário extrair e visualizar informações de um banco de dados).

A empresa deve ser vista pelo cliente como uma única entidade, independente do ponto de contato, quer seja por telefone, internet, fax etc, e esses pontos devem ser integrados a um *Call Center*.

O *Call Center*, deverá ser visto como um canal de relacionamento entre fornecedor/cliente e terá como missão principal a interação com os clientes, atendendo todas as suas necessidades visando conquistar a lealdade e, transformar contatos em oportunidades de vendas e conseqüentemente em receitas.

O *Call Center*, está ligado diretamente à estratégia de *CRM*, usando as ligações do tipo 0800, a internet ou outros meios de contato, oferecendo aos clientes a oportunidade de comunicação, para que este, obtenha mais informações, compre ou reclame de algum eventual problema.

Um operador de *Call Center* deve ter um relacionamento com alguém que possa ser identificado, por isso é de fundamental importância ter suporte tecnológico para conhecer os clientes individualmente, com o melhor nível de detalhe possível. Esse suporte tecnológico permitirá aos atendentes relacionarem-se com seus clientes como se fossem velhos conhecidos. As empresas precisam transformar seus atendentes em operadores de *Call Center*, dando suporte e autonomia através do uso da *TI*, para resolver qualquer problema do cliente no primeiro contato.

Para se obter resultados através do uso da estratégia de *CRM* e *Call Center*, as mudanças deverão ir além de ferramentas técnicas, e sim começarem a partir da alta direção da empresa, que deverá promover mudança na maneira de fazer negócios, passando do “foco produto” para o “foco cliente”.

Para que um *Call Center* seja bem sucedido, é preciso que toda a empresa esteja focada no cliente, o que significa dizer que a empresa deverá projetar sua infra-estrutura com foco no cliente, proporcionando a ele, facilidades de navegar e fazer negócios por toda a empresa.

A filosofia do *Call Center* é identificar e tratar clientes diferentes, de forma diferente. Conhecer seu potencial e suas necessidades é fundamental para que a empresa possa oferecer um atendimento individualizado aos melhores clientes de sua carteira.

A World Wide Web estabelece um canal bidirecional entre empresas e clientes e os *Call Centers* são pontos de contato para empresas de todo tamanho. O relacionamento fornecedor/cliente (*one-to-one*) significa tratar clientes diferentes de forma diferentes.

Este estudo foi desenvolvido, com intuito de proporcionar a as empresas, condições de implementar um atendimento personalizado aos seus clientes com intenção de reconquistar clientes “perdidos” e conquistar novos clientes, aumentando assim sua fatia de mercado.

1.1 - OBJETIVOS

Com o avanço da tecnologia, algumas empresas têm perdido espaço no mercado. Para recuperar esse espaço e conquistar novos, é preciso que as empresas busquem caminhos para satisfazer seus clientes mantendo sua fidelidade, afirma STONE (2001).

Nesse sentido, as empresas precisam saber como os clientes devem ser tratados para manter a sua fidelidade de compra, de forma a aumentar a fatia, e conseqüentemente, o lucro nesse mercado tão competitivo.

É possível aumentar a fatia de mercado e o lucro, através do atendimento desejável ao cliente, usando uma nova estratégia de negócios a partir dos conceitos de *CRM* e *Call Center*.

Nesse contexto, o objetivo desse estudo foi proporcionar as empresas, uma nova visão no uso da *TI* com aplicação para *CRM* e *Call Center* através de estudos de suas metodologias e arquiteturas. Diversas tecnologias devem ser integradas a essa metodologia tais como:

- Data Warehouse.
- Data Marts.
- Data Mining.
- Ferramentas OLAP (on-line analytical processing).
- Banco de Dados.

1.2 - JUSTIFICATIVAS

Segundo ZENONE (2001), a mudança mais significativa encontra-se no canal de comunicação, no qual o telemarketing torna-se parte importante da estratégia de marketing. O *Call Center* transforma-se num canal de relacionamento, quando assume funções mais amplas no contexto de *CRM*, quebrando a hegemonia dos vendedores como principais agentes da atividade de construir e manter o relacionamento com clientes.

A utilização dos produtos e serviços gerados pela *TI* altera a forma de administrar a empresa e seus processos internos, focando para as necessidades e preferências dos seus clientes.

De acordo com BRETZKE (2001), a *TI* tem influenciado na maneira de fazer negócios, possibilitando a implantação do marketing de relacionamento⁷. Assim, um sistema de informação precisa ser usado para enriquecer o relacionamento e não somente para automatizar formas de atendimento e comunicação.

A informação tem um valor grande, tanto para as atividades operacionais quanto para a tomada de decisões. Esse valor fica mais evidente considerando o aumento do lucro, por cliente, obtido pela estratégia de relacionamento.

Conforme afirma MATOSO (2000), as empresas perceberam a importância de um meio, de comunicação do tipo *Call Center*. Porém, o modelo de relacionamento do meio prevê um tratamento padronizado para todos os clientes e tem dificuldades para solucionar cada caso por telefone. As atendedoras não têm apresentado habilidade para manipular as informações, com intuito de enriquecer e direcionar o atendimento.

⁷ Marketing de Relacionamento - Processo de criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos com os clientes.

As instituições financeiras, por exemplo, têm uma intimidade maior, pois sabem quanto o cliente ganha, se gastou além do limite, onde trabalha, onde reside etc. Os cartões magnéticos de conta corrente são usados para identificar o número da conta e não para identificar como os clientes desejam ser tratados.

“O gerenciamento da qualidade de serviços é hoje uma preocupação de todas as organizações e as centrais de chamadas estão fazendo um papel extremamente importante no atendimento ao cliente. Quando os clientes entram em contato com a central de chamadas, eles esperam que o telefone seja atendido imediatamente, eles esperam ser tratados com cortesia pelo atendente da central de chamadas, o qual compreenda seu problema e possa resolvê-lo imediatamente. As centrais de chamadas têm um impacto direto na satisfação do cliente e sua lealdade para com a organização[...]” (MICIAK, 2003, p. 340, tradução nossa).

Nos dias de hoje, os clientes são menos tolerantes com as empresas que não os reconhecem, que recebem o primeiro atendimento através do *Call Center*, que faz o cliente expor todo o fato e depois transfere para outro departamento onde é exposto o fato novamente, que esquece as reclamações ou que recomeçam o relacionamento toda vez que o cliente liga.

O serviço oferecido por esse tipo de *Call Center* não é caracterizado como um diferencial, ao contrário, frustram as expectativas do cliente quanto ao atendimento personalizado. Muitas vezes, o *Call Center* apenas presta informações e anota reclamações, não obtendo a confiança e a lealdade dos clientes.

No mercado competitivo, os melhores clientes, aqueles que geram mais lucros, interessam a todos os concorrentes. Porém, para mantê-los e obter novos, é preciso adotar uma estratégia diferenciada.

“Por isso, um dos grandes desafios empresariais é realmente tornar toda a empresa orientada para o cliente, implantando uma estratégia de *CRM*, em que os clientes vivenciam a negociação, e que realmente determinam se eles estarão ou não totalmente satisfeitos” (BRETZKE, 2001, p. 27).

As empresas passam por dificuldades em manter e aumentar sua fatia de mercado, o que justifica um estudo aprimorado de novas técnicas e conceitos de relacionamento com o cliente, usando a *TI* para dar suporte a essa nova visão do uso de *CRM* e *Call Center*.

Conforme afirma BRETZKE (2001), *CRM* deverá ser a solução do relacionamento fornecedor/cliente para os próximos anos. Para ilustrar essa tendência relatamos alguns casos de sucessos de empresas com a implantação de soluções de *CRM*.

- A SHELL melhorou o relacionamento com seus clientes, passando de 50 segundos de espera para apenas 5 segundos, reduzindo de 8% para apenas 2% as ligações perdidas, afirma BRETZKE (2001).
- A CHASE MANHATTAN BANK adotou a solução de *CRM* da Siebel para gerenciar os contatos com seus clientes, passando de 25 milhões para 30 milhões de clientes atendidos por diferentes mídias, viabilizando a análise em tempo real da oportunidade de vendas e serviços, afirma BROWN (2001).
- A SKF ROLAMENTOS implantou a estratégia de *CRM* com grande sucesso resolvendo de imediato 98% das dúvidas, e 2% restante em apenas 24 horas, reduzindo a equipe de atendente em 40% tendo seu lucro aumentado em torno de 25%, afirma BARROS (2003).

1.3 - METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo incluiu a de pesquisa na literatura disponível, livros e artigos sobre o assunto *CRM, Call Center e T I*, tendo sido desenvolvido um estudo de caso na empresa Silfer Produtos Siderúrgicos Ltda.

A Silfer Produtos Siderúrgicos Ltda é uma empresa distribuidora de ferro e aço com sede em Piracicaba. Atua nesse mercado há 13 anos atendendo Piracicaba e região, cobrindo um raio de 100 km de sua sede, com aproximadamente 3.000 clientes cadastrados.

Seus clientes são pequenas, médias e grandes indústrias, que utilizam como matéria prima uma gama diversificada de ferro e aço para confecção de seus produtos.

Seu parque computacional é composto por 1 servidor IBM PC Pentium 2 com 350 MHz, 64 Mb de memória ram, disco com 10 GB, usando rede Novell versão 4x. Cobol é a linguagem principal, com terminais distribuídos pelos departamentos da empresa.

Os principais motivos que levaram a escolha da empresa Silfer Produtos Siderúrgicos Ltda para o estudo de caso foram:

- ❑ Queda na quantidade de negócios efetuados;
- ❑ Queda no faturamento;
- ❑ Clientes potenciais optando por outro fornecedor;
- ❑ Redução da fatia de mercado.

Através da identificação, pela Silfer, desses problemas, justificou-se a pesquisa feita coletando informações por meio de aplicação de questionários, com intuito de identificar quais os reais motivos que estão levando os clientes da Silfer a diminuir seu volume de negócios com a empresa.

Para efetuar essa pesquisa, foi desenvolvido um questionário com dezenove questões, sendo, dezessete questões abertas e duas questões fechadas, em uma amostra extraída da população do cadastro de clientes da empresa, usando os conceitos estatísticos de amostragem sistemática.

Esse questionário foi aplicado a uma amostra de 500 ocorrências de uma população de aproximadamente 3.000 clientes cadastrados na carteira da empresa. O questionário foi enviado via correio convencional, aos clientes selecionados pela amostragem, que após o preenchimento das respostas foi devolvido à empresa.

Após a devolução dos questionários preenchidos pelos clientes selecionados pela amostragem, tabulou-se as respostas obtendo como resultado os pontos fracos e fortes do relacionamento da Silfer com seus clientes. Esses pontos fracos identificados serviram para subsidiar a direção da Silfer, em eventuais mudanças na estrutura organizacional da empresa, visando melhor atendimento, recuperar a fatia de mercado “perdida”, conquistar novos clientes e proporcionar satisfação a eles, gerando assim maior credibilidade com relação ao relacionamento cliente-empresa empresa-cliente.

Com os resultados dessa pesquisa tabulado e analisado, disponibilizou-se à Silfer Produtos Siderúrgicos Ltda, subsídios para um atendimento diferenciado aos clientes, com a intenção de diminuir o custo através do uso da tecnologia, tanto de software quanto de hardware.

1.4 - DEFINIÇÃO DE POPULAÇÃO E AMOSTRA

Entende-se por população o conjunto de elementos que têm em comum determinada característica, por exemplo, os alunos matriculados em uma determinada escola ou os clientes cadastrados em uma determinada empresa.

Entende-se por amostra qualquer conjunto de elementos retirados da população, desde que esse conjunto não seja vazio e tenha menor número que a população.

“Se um conjunto de dados consiste de todas as observações possíveis, é chamado de uma população; se um conjunto de dados consiste apenas de uma parte dessas observações, é chamado de uma amostra” (SIMON, 2001, p. 40).

1.5 - AMOSTRAGEM ESTRATIFICADA

Amostragem estratificada consiste em dividir a população em um determinado número de subpopulações denominada de estratos, e extrair amostras de cada um desses estratos. Essas subpopulações devem ter algum dado em comum, por exemplo: Região, potencial de compra, tipo de cliente etc. Para selecionar amostras de clientes por região, por exemplo, deve-se dividir a população clientes, por região e devendo ser considerada cada região um estrato, tomando com amostra todos os estratos.

1.6 - AMOSTRAGEM POR CONGLOMERADO

Amostragem por conglomerado, que também pode ser denominada amostragem por área, é o tipo de amostragem usada para selecionar um grupo de elementos dentro de uma determinada população. Por exemplo, para medir o salário médio dos funcionários de uma determinada empresa, deve-se selecionar dentro da população funcionários da empresa, os funcionários por departamento e selecionar aleatoriamente alguns departamentos da empresa para a amostra.

1.7 - AMOSTRAGEM SISTEMÁTICA

Segundo MORETTIN (2000), Amostragem Sistemática é um tipo de amostragem aleatória quando a população está ordenada, segundo algum

critério, como número de prontuário de funcionários, registro acadêmico de alunos, código de clientes etc.

A amostragem é sistemática se a seleção dos elementos é imposta pelo pesquisador, ou seja; a partir de um número definido de elementos na população, define-se o intervalo entre os elementos para obter-se a amostra.

Consideramos uma população de tamanho N , para extrair uma amostra de tamanho n , aplica-se a seguinte formula:

$$\frac{N}{n} = s$$

Sendo \underline{N} = o número de elementos da população, \underline{n} = o número de elementos da amostra e \underline{s} o intervalo entre elementos da população.

Sendo \underline{N} e \underline{n} conhecidos, calcula-se então \underline{s} . Com o intervalo calculado, sorteia-se um número entre $\underline{1}$ e \underline{s} servindo como número inicial da amostra, esse número pode ser denominado \underline{m} por exemplo.

Portanto o primeiro elemento da amostra é m , o segundo elemento da amostra será $s + m$ e o terceiro elemento da amostra será $2s + m$ e assim sucessivamente conforme o exemplo:

Para uma população $\underline{N} = 1000$ elementos ordenados, retirar uma amostra sistemática \underline{n} de tamanho 100. Portanto teremos:

$$\frac{N}{n} = s \quad \frac{1000}{100} = 10$$

sorteia-se um número entre 1 e 10, suponhamos que esse número \underline{m} seja igual 5, logo temos; primeiro elemento da amostra igual a \underline{m} , que será igual a 5, segundo elemento da amostra igual a:

$$s + m \quad 10 + 5 = 15$$

Terceiro elemento da amostra igual a:

$$2s + m \quad 20 + 5 = 25$$

e assim por diante.

Considera-se então que a amostragem estratificada deve ser aplicada a uma determinada população por região, denominada estratos, e que, para efeito de amostragem selecionam-se todas as regiões, enquanto que a amostragem por conglomerado, aplica-se a uma divisão da população por região e seleciona aleatoriamente apenas algumas regiões. Já, a amostragem sistemática, aplica-se a populações definidas e ordenadas por algum critério, extraindo amostra da população inteira.

A Silfer Produtos Siderúrgicos Ltda possui aproximadamente 3.000 clientes cadastrados ordenados por código de cliente, cobrindo um raio de 100 km de sua sede. Para efeito da seleção de amostras e aplicação do questionário, foi considerado pela empresa o raio de atendimento como sendo uma única região, pois, a empresa pretendeu extrair amostras da população total da sua carteira de clientes.

Através da análise, pela empresa, das metodologias estudadas, optou-se pela aplicação da amostragem sistemática como metodologia, extraindo uma amostra da população cadastro de clientes e aplicando o questionário.

Usou-se a metodologia da amostragem sistemática da seguinte forma: Para extrair uma amostragem de 500 clientes aplicou-se a formula de amostragem sistemática:

$$\frac{N}{n} = s$$

Onde:

N = tamanho total da população;

n = tamanho total da amostra;

s = intervalo entre elementos da população,

e obteve como resultado:

$$\frac{3000}{500} = 6$$

Através de sorteio de um número entre 1 e 6, obteve-se o número 2 que serviu de primeiro elemento da amostra e que denominamos m.

Portanto, a amostra extraída da população de clientes, se constituiu da seguinte forma:

Primeiro elemento selecionado para amostra:

$$m = 2$$

Segundo elemento selecionado para amostra:

$$s + m \quad 6 + 2 = 8$$

Terceiro elemento selecionado para amostra:

$$2s + m \quad 12 + 2 = 14$$

e assim sucessivamente.

2 - CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

A partir do advento da Internet, ocorrido na década de 60 através da Administração de Projetos de Pesquisa Avançada em Rede *ARPANET*⁸, que foi um projeto fundado pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos, com a finalidade de comunicação entre fornecedores de pesquisa militar e o sistema de defesa americano, tem-se vivenciado um avanço exponencial da tecnologia.

Decorrente desse avanço tecnológico, as informações, de modo geral, vêm se tornando cada vez mais acessíveis aos consumidores e também provocando grandes mudanças no mundo dos negócios. Nesse contexto, as empresas tentam responder rapidamente às mudanças do mercado para competirem com seus concorrentes e atenderem às exigências dos clientes, através de investimentos tecnológicos na tentativa de não ficarem expostas ao fracasso.

Segundo ZENONE (2001), a *T I* deve ser entendida como coleta, processamento, armazenamento, apresentação e transmissão da informação. Esse processo envolve recursos de infra-estrutura tais como:

- ❑ Computadores;
- ❑ Telecomunicações;
- ❑ Rede de informações;
- ❑ Internet;
- ❑ Fax;
- ❑ Telefonia fixa e móvel;
- ❑ Televisão e outras formas de comunicação pessoal e de massa.

⁸ Arpanet - É o ancestral original da Internet, criado e custeado pelo departamento de defesa dos Estados Unidos.

Através da Internet, o relacionamento cliente fornecedor vem sofrendo mudanças na maneira de fazer negócios, tanto na sua facilidade quanto pela rapidez de comunicação.

STONE (2001) relata que na década de 90 poucas pessoas previam as grandes mudanças que ainda estavam por vir na área da *TI*, sobretudo quanto ao gerenciamento de clientes. Com o rápido crescimento da World Wide Web como tecnologia de comunicação, é possível intensificar o relacionamento com os clientes, armazenando qualquer tipo de contato em uma base de dados. Através da análise desses dados torna-se mais rápido e seguro prever o comportamento dos clientes.

BRETZKE (2001) ressalta, em sua análise, que estamos vivendo uma nova era de concorrência e competição dentro de um novo ambiente globalizado. A concorrência cresce não só entre adversários e mercados tradicionais, mas também com novos setores específicos de negócios. Isso é resultado da desintegração das fronteiras e da abertura dos mercados antes protegidos. As empresas já não podem ficar confiantes em sua participação de mercado e em sua posição competitiva, pois a concorrência pode vir inesperadamente de qualquer setor e de qualquer tipo de organização, tanto que fusões de empresas alteram a relação de força existente no mercado.

Os mercados tradicionais estão mudando velozmente, tornando-se extremamente competitivos. Enquanto as margens de lucro diminuem, cresce a demanda por produtos de maior qualidade e com menores preços.

Para competir em tempo real, é preciso dotar a empresa de meios que permitam conhecer e relacionar-se com os clientes de forma mais produtiva. Esses meios deram origem a um novo conceito chamado (*Customer Relationship Management - Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente CRM*).

“O *CRM* atual não está mais limitado somente a contatos via telefone e sim a contatos multicanal, ou seja: telefone, internet, fax, chat, e-mail, etc. As empresas que implantaram *CRM* usando multicanal de contato como meio de comunicação entre cliente/fornecedor, não imaginavam o potencial significativo que o *CRM* iria proporcionar a elas” (PAN e LEE, 2004, p95, tradução nossa).

A Estratégia de *CRM* usando multicanal de comunicação entre cliente/fornecedor está sendo cada vez mais adotada, devido à crescente conscientização de que, para manter a competitividade, é fundamental ter recursos para conhecer o cliente profundamente. Esses recursos podem ser obtidos com a integração dos conceitos de *CRM* com a *TI* afirma BRETZKE (2001).

2.1 - ESTRATÉGIA FOCANDO NO CLIENTE

Atualmente várias empresas têm sua estrutura focada nos produtos. Essas empresas estão preocupadas, por exemplo, em vender 100.000 unidades de um determinado produto. Não se pensa em relacionamento com o cliente.

Com a implantação do conceito de *CRM* a empresa deve organizar-se em torno do cliente, o produto deve apenas ser um meio de atender as necessidades do cliente. Implantar *CRM* significa redesenhar a organização, mudando seu foco do produto para o cliente.

“Muitas empresas, embora saibam que estatísticas apontam que 60% do faturamento vêm de clientes fiéis, ainda conservam mentalidade de comportamento dos anos 50, quando a fidelidade do cliente e a qualidade do atendimento eram consideradas como fatores secundários” (OLIVEIRA 2000, p. 12).

Conforme afirma LEE (2003), desde que *CRM* começou a ganhar corpo, nos meados dos anos 90, as companhias têm investido milhões nas soluções de software e no gerenciamento das relações com seus clientes e, esses investimentos deverão continuar a médio e longo prazo.

Segundo DESMARAIS (2002), as bases do *CRM* têm estado ao nosso redor desde o nascimento do próprio comércio. Em cada transação comercial encontra-se o processo de interação entre fornecedor/cliente. Gerenciar essa interação para que os clientes retornem deve ser o objetivo de cada organização. Cuide bem de seus clientes e eles cuidarão bem do seu negócio, porém o gerenciamento das relações com os clientes é difícil de ser executado de uma forma satisfatória sem usar a estratégia de *CRM*.

O *CRM* deve ser visto como um conceito para se obter o melhor relacionamento com os clientes, e não como um produto ou uma tecnologia. Seu objetivo é aumentar, proteger e reter o relacionamento com os clientes. Estudos mostram que custa mais caro para uma empresa, obter um novo cliente, do que manter um cliente antigo.

Cada vez mais as empresas estão se dando conta de que não adianta gastar com campanhas publicitárias se não for possível manter a fidelidade dos clientes. O tempo de vida do relacionamento dos clientes aumenta de acordo com a facilidade de fazer negócios com a empresa, afirma OLIVEIRA (2000).

É importante compreender as vantagens das novas tecnologias como a Internet, por exemplo. Os negócios bem sucedidos, centrado nos clientes, são baseados também em outras tecnologias tais como: Data Warehouse (com informações históricas das compras e contatos realizados), Data Mining (extração de dados), conforme afirma SWIFT (2001).

O conceito de *CRM* não é novo. É uma volta ao passado, onde o dono do empório da esquina conhecia pessoalmente todos seus clientes, seus costumes, e conseguia antecipar muitas vezes suas necessidades de compra.

“Lembram-se do tempo em que o florista da esquina sabia as datas do aniversário de toda a clientela? Em que o dono da confeitaria conhecia seus doces prediletos e suas tentações gastronômicas? Embora pareçam estar distantes, esses acontecimentos estão de volta graças à tecnologia” (GIULIANI, 2003, p. 264).

Não devemos esquecer, que o *CRM* nada mais é do que reproduzir em larga escala com rapidez e segurança, o que pequenos comerciantes de antigamente praticavam, com as anotações em suas cadernetas de compras. O que muda nos dias de hoje é a infra-estrutura e a tecnologia da informação.

No Brasil, de um modo geral, está-se pouco a pouco elevando o nível de serviços ao cliente. Paralelamente, em todo o mundo, as companhias estão reavaliando a forma de fazer negócios, visto que, no mercado, seus produtos e serviços são muito parecidos ou iguais aos do concorrente. Assim, a competição passa a ser baseada no preço, na qualidade do produto e no atendimento. Essa nova técnica de abordagem no mercado é chamada de marketing de relacionamento, marketing (*one-to-one*) ou simplesmente *CRM* (*Customer Relationship Management - Gerencia do Relacionamento com o Cliente*).

2.2 - PRINCÍPIOS DE CRM

Os primeiros passos para o *CRM* foram lançados no início da década de 90. Conforme afirma BRETZKE (2001), desde então, estão sendo cada vez mais adotados, devido à crescente conscientização de que, para manter a competitividade, é fundamental ter recursos para conhecer o cliente profundamente. Esses recursos podem ser obtidos com a integração dos conceitos de *CRM* com a *TI*.

□ CONHECER AS NECESSIDADES DO CLIENTE.

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao atendimento e a antecipação das necessidades dos clientes e visa conhecer essas necessidades antes, durante e após a venda, usando a *TI* como base para identificar os clientes de várias formas: Quem são eles, o que eles fazem, do que eles gostam.

- **BUSCAR COMBINAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS COM A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.**

CRM pode ser também definido como o planejamento, gerenciamento e operacionalização da expectativa dos clientes atuais e futuros, aplicando-se as mais avançadas tecnologias da informação visando a fidelização e a aproximação do cliente junto ao fornecedor, pois, a proximidade do cliente traz consigo a possibilidade de futuras transações.

- **BUSCAR UM MELHOR RELACIONAMENTO COM O CLIENTE ANTES, DURANTE E APÓS A VENDA.**

CRM busca criar o melhor relacionamento possível com o cliente, em todo seu ciclo de vida junto à empresa, e não apenas na venda. Não é uma idéia nova, muitas empresas sempre buscaram criar um bom relacionamento com seus clientes. O que desperta tanto interesse atualmente é, a disponibilidade e o uso de tecnologias tais como, meios de comunicação e *Web* que facilitam esse relacionamento.

Através desses meios, torna-se possível um relacionamento mais rápido usando a velocidade da informação, antes, durante e após a venda, proporcionando um melhor atendimento das expectativas dos clientes.

- **IDENTIFICAR O CLIENTE LUCRATIVO, O POSSÍVEL LUCRATIVO E O DIFICILMENTE LUCRATIVO.**

Na maioria das empresas, como a estrutura de negócios está focada no produto, não existe a visão do cliente lucrativo, do potencialmente lucrativo e do que dificilmente se tornará lucrativo.

Clientes lucrativos são aqueles que têm maior potencial de crescimento. Essa análise deve ser construída através da extração do perfil do

cliente junto à base de conhecimento⁹ que se tem do seu comportamento. O cliente torna-se lucrativo se, através da análise desse comportamento, obtiver como resultado, a regularidade ou um aumento no volume de negócios em termos financeiros.

Clientes potencialmente lucrativos são aqueles que tem potencial de crescimento, porém vêm fazendo poucos negócios com a empresa, esse potencial de crescimento é possível ser medido através das cotações e consultas efetuadas e não transformadas em negócios. Para transformar esse tipo de cliente em cliente lucrativo deve-se oferecer um diferencial na maneira de fazer negócios, quer seja no preço, na condição de pagamento, no atendimento etc.

Clientes dificilmente lucrativos são aqueles cujo volume de negócios ocorre com outro fornecedor. Para identificar esse tipo de cliente deve-se fazer alguns contatos oferecendo produtos, procurar obter do cliente através, desses contatos, algumas informações tais como:

- ❑ Quais os produtos que o cliente compra, e de quem ele compra?
- ❑ Qual o prazo de entrega desses produtos?
- ❑ Qual a condição de pagamento?
- ❑ Qual a qualidade do produto?
- ❑ Todas as expectativas estão sendo atendidas?

É possível que esse tipo de cliente torne-se lucrativo oferecendo-lhe um atendimento individualizado, criando-se um diferencial positivo com relação ao concorrente, por exemplo, oferecer um prazo maior para pagamento, um desconto no preço final do produto, enfim proporcionar algumas vantagens ao cliente, não oferecidas pelo seu fornecedor atual. É possível que esse tipo de cliente não conheça outras formas de atendimento e nem outros fornecedores.

⁹ Base de Conhecimento. (É o conhecimento histórico de um determinado cliente que está armazenado em uma base de dados).

□ **PROPORCIONAR CONHECIMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.**

A mudança de atuação usando a estratégia do *CRM* faz com que a empresa mude seu relacionamento, oferecendo canais de comunicação que possibilitem o atendimento dos clientes, tratando-os pelo nome, tendo informações suficiente para que o cliente possa obter o que deseja em tempo hábil, permitindo assim conhecer mais sobre suas preferências, expectativas e desejos a cada contato.

□ **CRIAR POLÍTICA DE MUDANÇAS.**

Em uma época de serviços e produtos de alta qualidade e de preços cada vez mais justos, uma forma de garantir que os melhores clientes continuem a fazer negócios com a empresa é criar política de mudanças nos seus procedimentos. As políticas de mudanças na maneira de proceder da empresa, devem ocorrer de forma a atender o que o cliente necessita e não o que a empresa quer. Para que isso ocorra a empresa precisa estar atenta às necessidades dos clientes, criando meios para o atendimento individualizado.

□ **PROPORCIONAR AO CLIENTE RECONHECIMENTO, VALOR E RESPEITO.**

A principal estratégia de *CRM* é que os clientes tomarão suas decisões de compra baseadas no relacionamento que têm com seu fornecedor e, assim, o cliente espera reconhecimento, valor e respeito em troca de sua preferência. As empresas que desenvolveram uma estratégia de *CRM* poderão conquistar novos clientes e reter os atuais, oferecendo produtos, serviços e atendimento personalizados, satisfazendo as expectativas individuais de cada cliente, com a

finalidade de melhorar o relacionamento, proporcionando satisfação em troca de sua fidelidade.

□ **ELIMINAR DUPLICIDADE DE CONTATO.**

Com a evolução dos tempos e o crescimento da concorrência, é muito comum uma empresa que não aplica os conceitos de *CRM* fazer contato com o cliente através do departamento de vendas oferecendo um produto, e em outro contato cobrar uma duplicata atrasada através do departamento financeiro.

Está claro que alguma coisa precisa ser feita. As empresas que têm esse comportamento nos dias de hoje, dificilmente sobreviverão ao mercado competitivo, pois, se o cliente tem uma duplicata atrasada, novos negócios não deverão ser efetuados. Com a implantação dos conceitos de *CRM*, auxiliados pelas tecnologias existentes, torna-se possível disponibilizar aos departamentos da empresa, através do uso de software, o perfil do cliente. Com esse perfil, o contato deverá ser único e o teor da conversa deverá ser precisamente direcionado, seja para venda, seja para resolução de um problema.

□ **REGISTRAR TODO CONTATO PARA ATUALIZAR O PERFIL DO CLIENTE.**

A quantidade e a complexidade dos relacionamentos nos negócios, freqüentemente geram um crescimento exponencial de informações sobre o cliente, pois todo contato deve ser registrado na base de dados obtendo-se com isso, um perfil atualizado do cliente. Portanto, no processo de analisar e interpretar o relacionamento cliente-fornecedor, essas informações podem fazer grande diferença na posição competitiva e nos lucros. As empresas que estiverem mais adaptadas ao uso dessas informações, no processo de atendimento e vendas, deverão estar mais próximas do sucesso.

BRETZKE (2001), afirma que a informação tem se tornado um bem de capital, com valor similar à mão-de-obra, matéria prima e recursos financeiros. As empresas não devem preocupar-se apenas com a concorrência, a economia e o ambiente de negócios, mas também, com o conhecimento profundo que acumula sobre cada cliente em sua individualidade, preferência, necessidades e expectativas no atendimento.

□ **PROMOVER TROCA DE RELACIONAMENTO
CLIENTE/FORNECEDOR COM BASE NA INFORMAÇÃO QUE SE
TEM DO CLIENTE.**

Usando a *TI* e os conceitos de *CRM*, a empresa poderá aproveitar o fluxo de informações, para enfrentar o ciclo de vida cada vez mais rápido dos produtos, acelerando seu processo de decisão, no intuito de proporcionar aos clientes excelência no atendimento, transformando qualquer contato em uma oportunidade de venda.

Conforme afirma BRETZKE (2001), as empresas estão vivendo a era do marketing em tempo real¹⁰, na qual o cliente com acesso quase instantâneo a qualquer tipo de informação, desejará estabelecer trocas de relacionamentos no momento que lhe convier e quando desejar, por meios das “superestradas de informação”, que são meios rápidos e seguros de comunicação como a *Web*, por exemplo, que revolucionou o comércio e o hábito de comprar.

Há evidências de que a sobrevivência das empresas dependerá da qualidade do relacionamento com o cliente, portanto é fundamental o uso correto das novas tecnologias para aumentar a habilidade e a capacidade de gerenciar as informações.

¹⁰ Marketing em Tempo Real - Processo de manter relacionamento com os clientes no momento que o fato ocorre.

□ **TRANSFORMAR O FOCO DO PRODUTO PARA FOCO NO CLIENTE.**

O aperfeiçoamento na forma de atender e reconhecer as necessidades do cliente está conduzindo a uma total readaptação da estrutura organizacional transformando do foco produto para o foco cliente. A coragem e a agilidade em promover as mudanças organizacionais necessárias é que determinarão o ganho real, através da redução de custos, aumento da competitividade e a prontidão da empresa para o ambiente dos próximos anos.

Adotar uma estratégia de *CRM* é uma questão de manter a competitividade no mercado, pois os clientes, sendo o foco de atenção dos concorrentes, aumentam suas expectativas e não se contentam com acessos rápidos às centrais de atendimento.

□ **MANTER A FIDELIDADE DOS CLIENTES.**

A estratégia de negócio usando *CRM*, cada vez mais está sendo discutida na mídia. Seu objetivo é o aumento da lucratividade da empresa por intermédio da retenção de seus melhores clientes. Retenção ou fidelidade conseguida pela utilização do conhecimento individual de cada um deles e pela personalização de aspectos dessa relação estabelecida.

Muitas empresas pensam que praticar *CRM* é atender bem o cliente e não questionar suas solicitações. Na realidade, um bom serviço é o mínimo que se espera de qualquer empresa e isso está se tornando mais comum, deixando de ser um diferencial.

“A tecnologia de *CRM* oferece uma infra-estrutura, pois Customer Relationship Management ou gerenciamento do Relacionamento com os Clientes, como o próprio nome indica, é a integração entre o marketing e a tecnologia da informação. Seu objetivo é prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar esses dados em informações que disseminadas pela organização, permitem que o cliente seja ‘conhecido’ e cuidado por todos e não só pelas operadoras da (*Central de Atendimento*) *Call Center*, ou pelos vendedores” (OLIVEIRA 2000, p. 13).

□ **TRANSFORMAR DADOS EM INFORMAÇÕES ATRAVÉS DO USO DA TECNOLOGIA.**

Na década de 90 os investimentos na tecnologia da informação não apresentavam bom retorno. Isso porque a tecnologia da computação estava direcionada para automação de tarefas rotineiras, aprimorando a eficiência, a confiança e a velocidade de processamento das tarefas existentes.

Com a evolução da tecnologia da computação, torna-se possível fazer uso da informação com mais rapidez e segurança com tendência ao atendimento, a antecipação e as necessidades dos clientes.

Como tecnologia, *CRM* deve estar amparado por um ‘Data Warehouse’ que é um repositório de dados onde deveremos armazenar todos os dados relacionados com o cliente e a empresa. Um ‘Data Warehouse’ deve ser considerado como um sistema universal de todos os dados, tanto de fora como de dentro da empresa. ‘Data Warehouse’ é uma combinação de tecnologias que objetiva a integração de bancos de dados, proporcionando a geração de um único ambiente. Isso possibilita a transformação de dados em informações, para serem usadas por toda a empresa, conforme afirma SWIFT (2001).

Um ‘Data Warehouse’ pode conter informações totais de uma organização, porém, dentro da organização existem departamentos que precisam ter acesso à parte das informações existentes no ‘Data Warehouse’. Para esses departamentos deve-se criar um ‘Data Marts’. Os ‘Data Marts’

devem conter somente informação específica para um determinado grupo de usuários. Com isso é possível tornar o processamento distribuído, obtendo assim um desempenho mais eficiente.

Segundo SWIFT (2001), para a obtenção das informações de um 'Data Warehouse' ou de um 'Data Marts', deve-se usar ferramentas de extração (Data Mining). Com o uso do 'Data Mining' as informações serão extraídas, possibilitando a criação de perfis dos clientes. Baseando-se em análise do comportamento de atividades passadas do cliente, o 'Data Mining' deverá proporcionar subsídios para a tomada de decisão no próximo contato. Através da extração de informações e desses perfis dos clientes, pode-se ter bons indicadores do seu comportamento para futuras transações.

2.3 - ARQUITETURAS DE CRM

Os processos de *CRM* dependem de dados. A fase mais importante na criação de um modelo de arquitetura de *CRM* e suas integrações, é a modelagem de um banco de dados integrando todas as operações da empresa.

Conforme afirma CARDOSO (2002), existem muitos modelos semelhantes de arquitetura de *CRM*. Seleccionamos três linhas diferentes para análise:

1. Modelo BERSON - Arquitetura de *CRM* para produção através de encomendas.
2. Modelo ROGERS - Arquitetura de *CRM* para gerenciamento de campanhas.
3. Modelo BRETZKE - Arquitetura de *CRM* para gerenciar Venda direta via Web.

2.3.1 - MODELO BERSON.

A figura 1 abaixo ilustra uma arquitetura de *CRM* modelada para administrar as fases da cadeia de produção, de uma determinada encomenda do cliente.

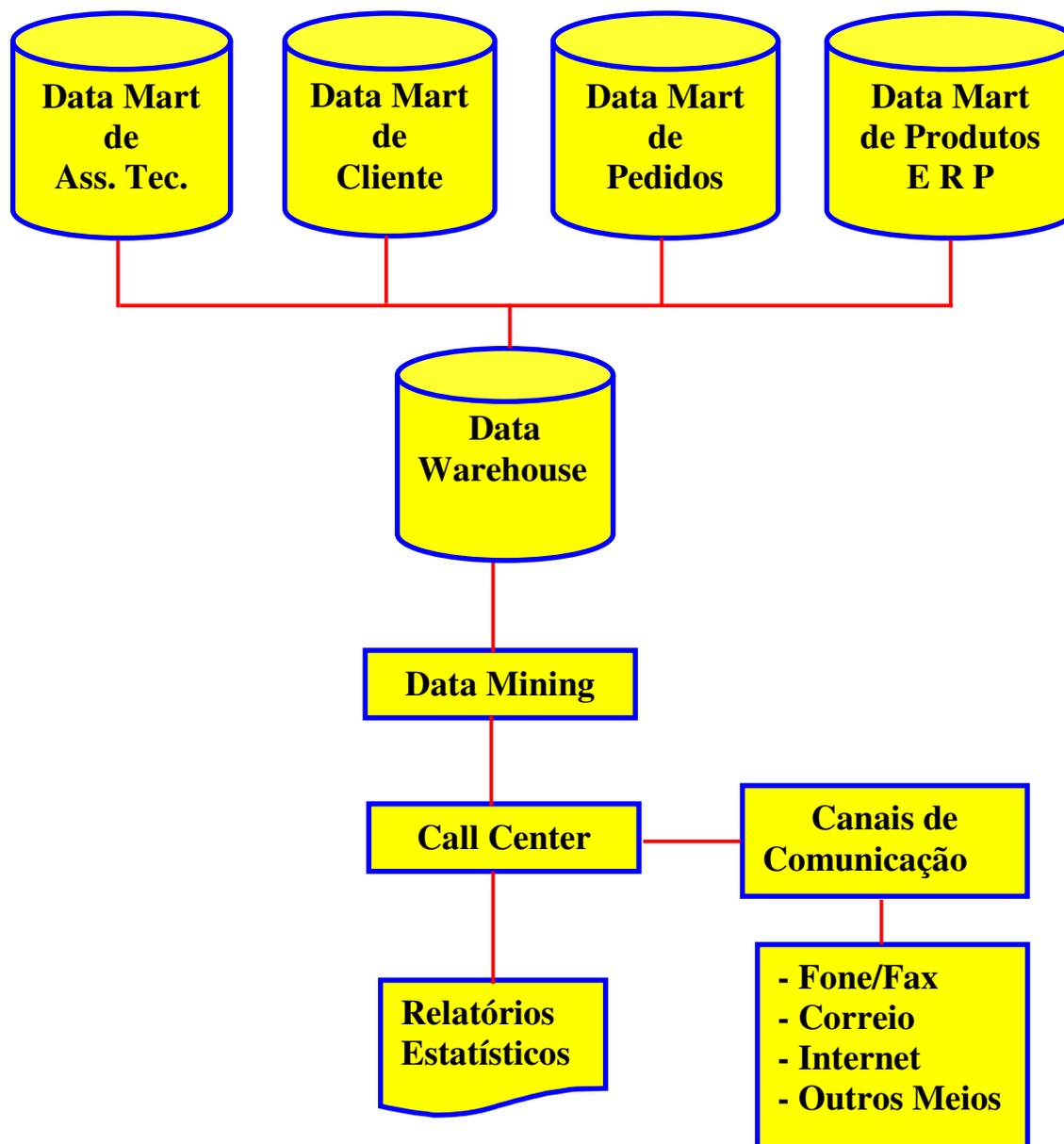


Figura - 1 Arquitetura de *CRM* para produção através de encomendas.

Fonte. BERSON (2001).

Esse modelo de arquitetura foi projetado para atender empresas que produzem por encomendas, onde através do canal de comunicação preferido pelo cliente pode-se obter informações referentes a um determinado pedido efetuado anteriormente.

Através de um número de pedido fornecido pela empresa ao cliente, no momento da efetivação do contrato para produção de um determinado produto específico, o cliente tem acesso as informações referentes à cadeia de produção do seu fornecedor tais como:

- ❑ Quando o produto entrará na linha de produção;
- ❑ Em que fase de produção se encontra;
- ❑ Quais as fases de que falta para o produto ficar pronto;
- ❑ Qual é a previsão de entrega, etc.

Esse modelo proporciona ao cliente, mesmo à distancia, formas de acompanhar a cadeia de produção do seu fornecedor e fazer projeções para o recebimento e utilização do produto encomendado.

Segundo BERSON (2001), cada 'Data Mart' existente nesse modelo, armazena informações históricas específicas, como por exemplo, no 'Data Mart' de assistência técnica deverão estar armazenadas todas as informações referentes às manutenções de um determinado produto e às decisões tomadas para a correção dos problemas.

Com essas informações, torna-se possível com maior segurança, prever correções na fabricação do produto, procurando um alinhamento adequado com o controle de qualidade que a empresa pretende adotar.

No 'Data Mart' de clientes estará armazenado todo o histórico de cada clientes a partir da data do cadastramento, até os dias atuais.

Com esses históricos torna-se possível extrair o perfil de cada cliente. A empresa passa a identificar com maior precisão e rapidez, quais são os costumes do cliente, sua forma de fazer negócios, suas necessidades, etc.

No 'Data Mart' de pedidos estará armazenado todos os dados referentes a um determinado pedido, tais como, qual é o produto, qual é a quantidade, quais as especificações técnicas, etc.

Com essas informações torna-se possível medir quais produtos estão sendo comercializado com maior frequência, quais os clientes que compram um determinado produto, qual o tempo médio de espera para o cliente receber o produto encomendado, etc.

No 'Data Mart' de *ERP*¹¹ (*Enterprise Resource Planning*) deverão estar armazenadas todas as informações referentes à cadeia do produto, tais como, todos os itens necessários para a confecção do produto, quais as fases que deverão ocorrer até o produto ficar pronto, em que fase de fabricação encontra-se o produto, qual a previsão para a liberação do produto final, etc. Essas informações servirão para medir as fases da cadeia de produção e alinhá-la, se necessário.

Nesse modelo de Arquitetura, o 'Data Warehouse' armazenaria somente as informações filtradas extraídas de cada 'Data Mart' tornando assim, um processamento distribuído com intenções de torná-lo mais rápido conforme afirma, BERSON (2001).

¹¹ ERP (Enterprise Resource Planning) - Tecnologia utilizada para integrar/interligar todas as atividades/processos empresariais.

2.3.2 - MODELO ROGERS.

A figura 2 abaixo ilustra uma arquitetura de *CRM* modelada para administrar e gerenciar campanhas de vendas.

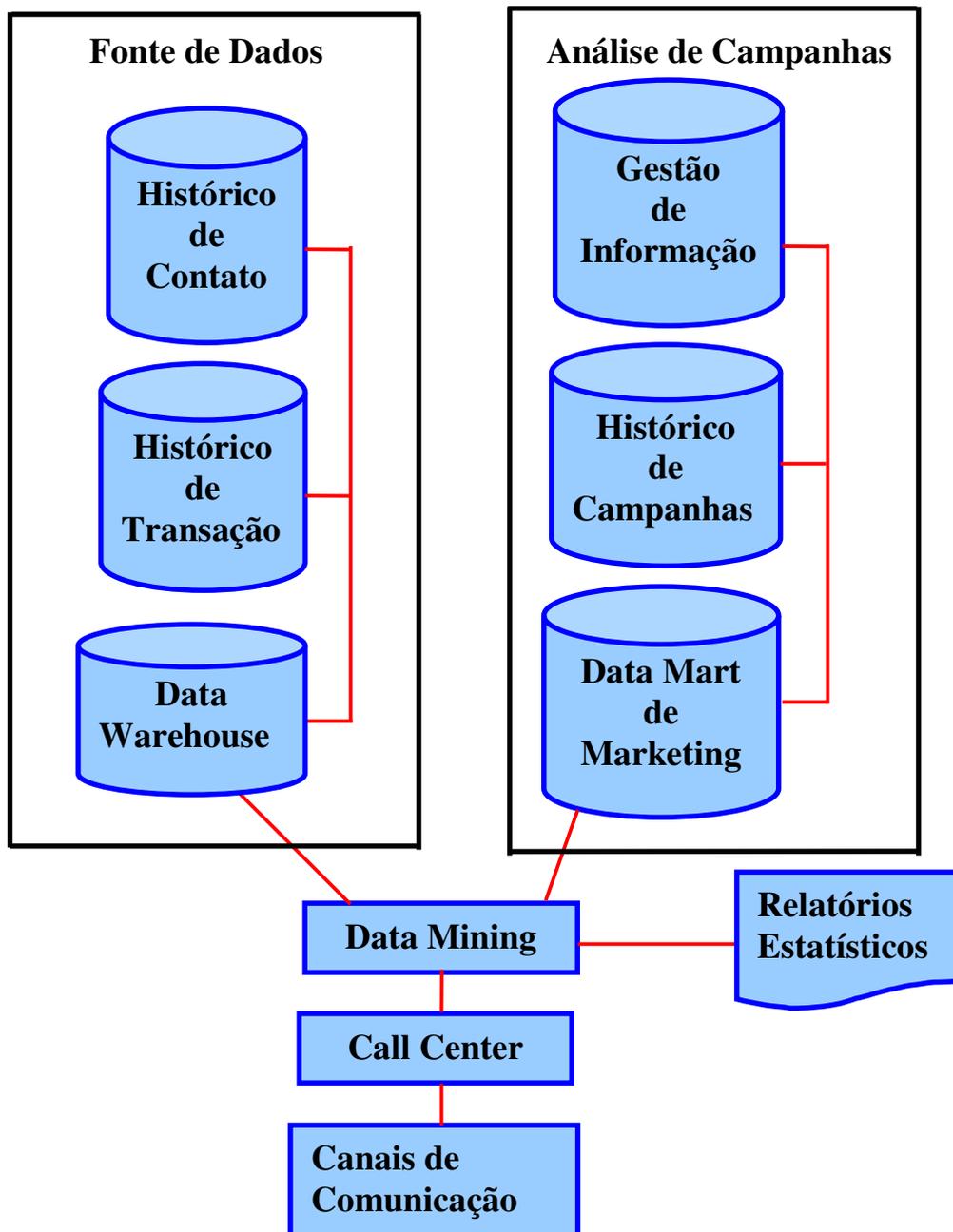


Figura - 2 Arquitetura de *CRM* para gerenciamento de campanhas.

Fonte ROGERS (2001).

Esse modelo de arquitetura foi desenvolvido com intuito de gerenciar campanhas com intenção de obter informações precisas com relação à aceitação do produto no mercado.

Nesse modelo também pode-se medir o grau de aceitação do produto no mercado consumidor, através dos canais de comunicação, e fazer ajustes no produto final, caso haja necessidade.

Nesse modelo de arquitetura pode-se observar duas linhas básicas de informações, fonte de dados e análise de campanhas.

Na fonte de dados estão armazenados, no 'Data Warehouse', todos os dados dos contatos e transações de operações efetivamente concretizadas.

Na análise de campanhas estão armazenados, no 'Data mart' de Marketing, todos as informações externas referentes às campanhas, tanto às atuais quanto às passadas.

Através de ferramentas de extração, poder-se-á obter informações com relação às campanhas passadas e as transações efetuadas por decorrência dessas campanhas. Poderá também servir para medir se foi atingido o sucesso desejado, se a campanha proporcionou a resposta que a organização desejava.

2.3.3 - MODELO BRETZKE.

A figura 3 abaixo ilustra uma arquitetura de *CRM* modelada para gerenciar vendas direta via Web.

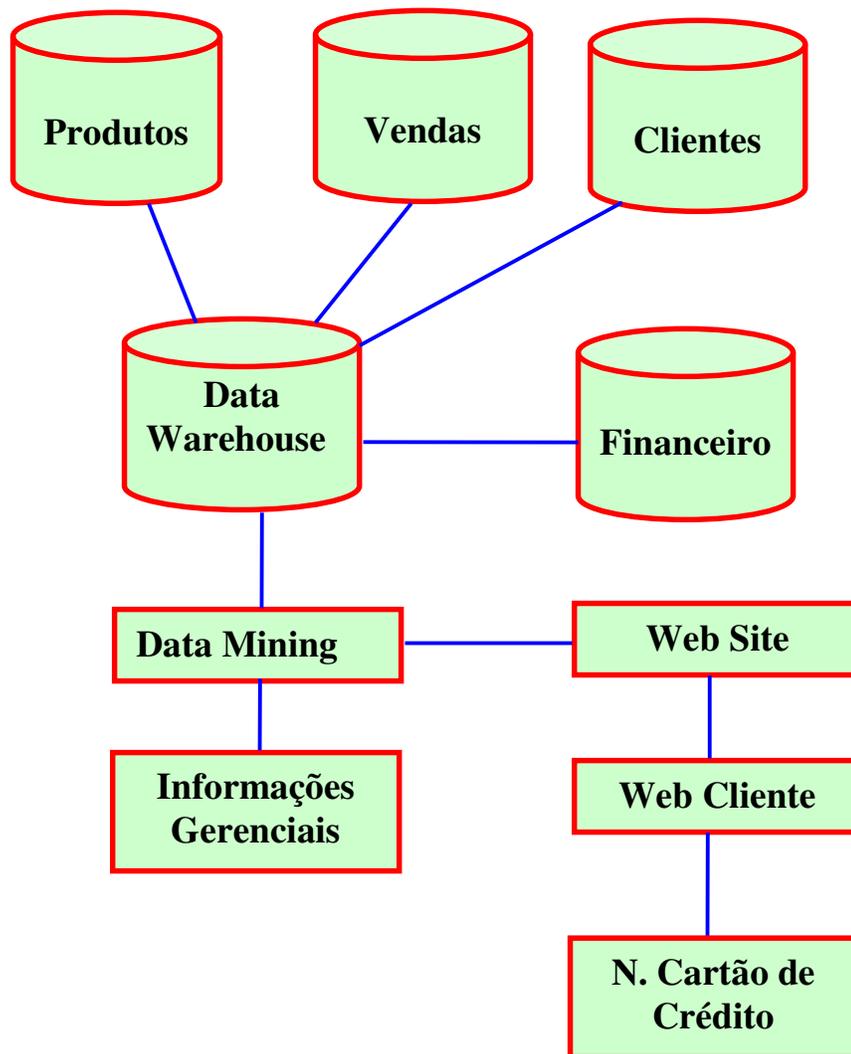


Figura - 3 Arquitetura de *CRM* para gerenciar vendas direta via Web.

Fonte BRETZKE (2001).

Esse modelo de arquitetura foi desenvolvido para gerenciar vendas em lojas do tipo virtual¹², onde através da Internet os clientes efetuam seus contatos com intenção de obter informações e efetuarem suas compras.

O software deverá estar apto para obter e gerenciar todas as informações possíveis para que a venda seja efetuada, tais como:

- ❑ Se existe o produto a ser comercializado no estoque;
- ❑ Se o cliente já possui cadastro;
- ❑ Se os dados cadastrais estão correto para envio do produto;
- ❑ Número do cartão de crédito do cliente para efetuar o débito.

Algumas empresas estão efetuando suas interações com os clientes via Web. Assim que o cliente/consumidor entra no Web site da empresa é dado início ao processo de pesquisa através de ferramentas de extração de dados, que serão disponibilizados com intuito de atender às necessidades de cada cliente.

Esse tipo de arquitetura faz com que o fornecedor defina suas regras deixando-as claras nas páginas da Web da empresa, com intenção de proporcionar facilidades para o cliente navegar e efetuar suas compras.

Essa maneira de fazer negócio não permite a interação com operadores de *Call Center*, ou com qualquer funcionário da empresa, pois na visão do fornecedor, todas as informações necessárias deverão estar disponíveis nas páginas da Web.

Observa-se que nesse modelo de arquitetura, pode-se diminuir os custos operacionais, através da eliminação de funcionários atendentes, porém, torna possível que uma determinada venda não se efetue por falta de possíveis esclarecimentos com relação a questionamentos do cliente afirma, BRETZKE (2001).

¹² Loja Virtual. É uma loja normalmente fechada que efetua suas vendas através da internet tendo com forma de pagamento o cartão de crédito dos clientes.

2.3.4 - ANÁLISE DOS MODELOS

A arquitetura apresentada no modelo BERSON, foi projetada para atender às necessidades de organizações industriais cuja linha de produtos está focada em produção por encomendas.

Através dessa arquitetura, torna-se possível, com maior rapidez e segurança, proporcionar ao cliente, mesmo à distância, meios de acompanhar a produção de uma determinada encomenda, tendo uma visão clara de qual a fase na cadeia de produção em que se encontra o seu pedido.

Com o acompanhamento do seu pedido, o cliente tem subsídios para programar o recebimento da encomenda e adequar sua empresa para dar seguimento aos produtos recebidos.

A arquitetura apresentada no modelo ROGERS, foi projetada para atender organizações comerciais cuja linha está focada em campanhas de vendas.

Através dessa arquitetura, torna-se possível medir o andamento da campanha e obter informações precisas com relação à aceitação de um determinado produto no mercado e prover informações para fazer correções, se necessário.

Com a análise dos históricos das campanhas anteriores pode-se projetar o que se pretende atingir com essa campanha e, através das análises do que foi projetado, e do que efetivamente foi concretizado, pode-se acompanhar o andamento e fazer ajustes, se necessário.

A arquitetura apresentada no modelo BRETZKE, foi projetada para atender organizações cujo seguimento de vendas está focado na Web.

Através da disponibilização de todas as informações possível no site da empresa, pretende proporcionar, ao cliente que acesse o site, formas claras de fazer negócios.

A cada acesso efetuado no site da empresa torna-se possível medir o grau de dificuldade que o cliente tem para concretizar um determinado negócio através da Web. Esses acessos são de extrema importância para que a empresa possa medir e avaliar o andamento de suas transações e ainda fazer correções tanto na maneira, quanto nos meios de fazer negócios.

2.4 - TENDÊNCIAS DE ARQUITETURA DE *C R M*

As maiorias das organizações criaram arquitetura de *C R M* com múltiplos 'Data Marts'. Cada ambiente, provavelmente, foi projetado separadamente e utiliza diferentes tipos de estrutura de dados e de ferramentas de extração e de análise, o que torna difícil consolidar essas informações para uma aplicação de *C R M*.

A tendência para uma grande parte das organizações nos dias atuais é a criação de arquitetura de *C R M* com uma única fonte de armazenamento de dados, um único 'Data Warehouse'. Com isso as estruturas dos dados e as ferramentas de extração seguiriam um mesmo modelo, evitando, assim, duplicidades de dados e maior tempo de processamento, afirma BROWN (2001).

3 - CALL CENTER (CENTRAL DE ATENDIMENTO)

Enquanto Televenda é simplesmente vendas por telefone, o Telemarketing estende sua aplicação a serviços direcionados ao cliente. Telemarketing estabelece fator importante na estratégia do tratamento com o cliente, assumindo novas funções que o transformam em um centro de atendimento ao cliente. Essa evolução faz com que o termo telemarketing seja substituindo por *Call Center*.

As ações e aplicações do Telemarketing requerem a integração das informações da empresa. É muito importante que as pessoas que irão trabalhar com *Call Center* estejam aptas a manipular informações sobre produtos, serviços, mercado e concorrente. O *Call Center* será uma das maiores, senão a maior linha de frente, que lidará diretamente com o cliente. A confiança nas informações que os operadores prestam será de suma importância para a manutenção desses clientes na lista de clientes ativos e lucrativos das empresas que adotam o *Call Center* (MATOZO, 2000).

3.1 - PRINCÍPIOS DE CALL CENTER

Um operador de call center deverá estar preparado através de treinamento, para atender as necessidades básicas dos seus clientes no primeiro contato, com o intuito de transformar esse contatos em oportunidades de vendas.

- **IDENTIFICAR SEUS CLIENTES.**

Um operador de *Call Center* não deve ter um relacionamento com alguém que não pode-se identificar, por isso é de fundamental importância conhecer os clientes individualmente, no maior nível de detalhe possível. As empresas precisam, além disso, ir transformando o *Call Center* num canal de

relacionamento, em que os atendentes tenham mais autonomia para resolver qualquer problema do cliente no primeiro contato. Para que isso seja possível, as empresas deverão usar de toda a tecnologia disponível no mercado.

□ **ANALISAR O PERFIL DO CLIENTE ANTES DE INICIAR O ATENDIMENTO.**

As empresas estão descobrindo que é necessário conhecer melhor as necessidades e desejos de seus clientes, para atendê-los melhor e mais rapidamente. Essas necessidades poderão ser conhecidas através da análise do perfil do cliente que deverá estar disponível para todos os departamentos da empresa. Não se deve mais esperar por sinais de insatisfação dos clientes para executar as ações devidas.

□ **IDENTIFICAR O NÍVEL DE VALOR QUE O CLIENTE TEM COM SUA EMPRESA.**

Os clientes são diferenciados pelo nível de valor, em termos de relacionamento que têm com sua empresa, pelas necessidades dos produtos e serviços que sua empresa oferece. Esses indicativos devem ser usados para priorizar os esforços no desenvolvimento de novos clientes e na manutenção dos clientes atuais a fim de conquistar nova fatia de mercado.

□ **INTERAÇÃO COM O CLIENTE.**

Deve-se aperfeiçoar as interações com os clientes, buscando a adaptação da empresa ao meio de comunicação que o cliente deseja e usar essas informações para fortalecer essas relações. A nova conversa deve iniciar-se onde a última conversa terminou, não importando quando, onde, e por qual meio de comunicação essa conversa ocorreu.

□ **MUDANÇAS DEVEM ACONTECER DE CIMA PARA BAIXO.**

Para transformar o *Call Center* em um centro de resultados, as mudanças vão além de ferramentas técnicas. Elas devem começar com a alta direção da empresa, que deverá promover mudança na maneira de fazer negócios, passando do foco produto para o foco cliente. Essas mudanças deverão estar alinhadas com os conceitos de *CRM* e *Call Center*.

□ **O CLIENTE É O CENTRO DA EMPRESA.**

Para o sucesso de um *Call Center* é preciso que toda a empresa esteja centrada no cliente, o que significa dizer que a empresa deverá projetar sua infra-estrutura com foco no cliente. É de fundamental importância o cliente sentir que é fácil navegar e fazer negócios por toda a empresa.

□ **TRATAR CLIENTE DIFERENTE DE FORMA DIFERENTE.**

A filosofia do *Call Center* é tratar clientes diferentes de formas diferentes. Conhecer seu potencial e suas necessidades é fundamental para que a empresa possa saber onde e como deve investir para personalizar a atenção aos melhores clientes de sua carteira.

As distâncias não importam mais, a World Wide Web estabelece um canal bidirecional entre empresas e clientes e os *Call Centers* são pontos de contato obrigatórios para empresas de todo tamanho. O relacionamento com os clientes de forma individual (*one-to-one*) significa simplesmente tratar clientes diferentes de forma diferentes.

□ **CLIENTE SATISFEITO TORNA-SE FIEL AO FORNECEDOR.**

É necessário desenvolver com os clientes uma relação personalizada, procurando atender todas as suas necessidades e suas expectativas futuras de

forma que, cada vez mais se torne conveniente fazer negócios e inconveniente mudar para outro concorrente.

3.2 - CALL CENTER COMO CANAL DE RELACIONAMENTO.

Como um Canal de Relacionamento, o *Call Center*, terá a missão de interagir com os clientes, atendendo todas as suas necessidades visando conquistar a lealdade e, transformar oportunidades em receitas.

O *Call Center*, torna-se o centro da estratégia de *CRM* em que, através do 0800, um site da internet ou outros meios, a empresa oferece ao cliente a oportunidade de comunicação para que este obtenha mais informações, compre ou reclame de algum eventual problema.

3.3 - TECNOLOGIA DE CALL CENTER.

Segundo BRETZKE (2001), o canal de relacionamento conta nos dias de hoje com a tecnologia do *CTI (Computer Telephony Integration)*, que é a integração da tecnologia da informação com os recursos da telefonia. As principais facilidades que a tecnologia do *CTI* oferece são:

- ❑ **URA - UNIDADE DE RESPOSTA AUDÍVEL.**
- ❑ **BINA - B IDENTIFY NUMBER A.**
- ❑ **SCRIPT NA TELA.**
- ❑ **TRANSFERÊNCIA INTERNA DE CHAMADAS.**
- ❑ **GRAVAÇÃO DE CHAMADAS.**
- ❑ **CHAMADAS AUTOMÁTICAS.**
- ❑ **ATENDIMENTO NÃO PESSOAL DE CHAMADAS.**

□ **URA (UNIDADE DE RESPOSTA AUDÍVEL).**

Unidade de resposta audível que oferecerá um menu de opções e solicitará que o cliente tecle as opções ou use um comando de voz para selecionar a opção desejada.

Apesar desses benefícios, não é recomendável que esse tipo de dispositivo substitua inteiramente o contato com o operador, pois existem pessoas que se aborrecem ao falar com um robô e preferem ser atendidas por pessoas.

□ **BINA (B IDENTIFY NUMBER A).**

Bina é um recurso que identifica o número do telefone (origem do chamado) e apresenta na tela computador. Com essa informação o computador recupera o perfil do cliente, disponibilizando esse perfil ao atendente possibilitando com maior rapidez e segurança a identificação de quem está chamando.

□ **SCRIPT NA TELA.**

Esse recurso padroniza o atendimento e facilita ao operador seguir determinados procedimentos de assistência ao cliente. O script na tela deve ser interativo. Interativo quando o script possui opções que conduzem a um outro tópico de acordo com a resposta dada pelo cliente. Exemplo: O atendente pergunta ao cliente: O Sr. recebeu o pedido? Se o cliente responder sim o atendente clica na questão um, e será exibido na tela do computador como o diálogo deve continuar, caso contrário o atendente vai para a questão dois.

O script na tela deve ser redigido considerando todas as alternativas possíveis de resposta em um determinado contato, e os atendentes devem estar bem treinados na utilização dessa tecnologia.

□ **TRANSFERÊNCIA INTERNA DE CHAMADAS.**

A tecnologia *CTI* também permite que a transferência do atendimento do operador para a área técnica ou operacional seja feita sem que o cliente perceba uma descontinuidade no atendimento. Isso se torna possível se o operador registrar na tela do computador o início da conversa com o cliente e o outro operador der continuidade a essa conversa.

Uma falha grande do atendimento em *Call Center* é quando o problema requer um profissional especializado, e o cliente precisa repetir tudo novamente, isto quando o cliente não precisa passar por um terceiro atendimento e assim por diante.

□ **GRAVAÇÃO DE CHAMADAS.**

O *Call Center* de determinados bancos, por exemplo, gravam todas as ligações e em caso de dúvidas, podem ser apresentadas para o cliente como comprovação da solicitação de compra ou serviços.

Alguns *Call Centers* informam aos clientes que o diálogo está sendo gravado por motivo de segurança, pois, o cliente tendo a informação de que o diálogo está sendo gravado, pode dar informações mais precisas ao atendente, e isso faz com que melhore a qualidade do diálogo.

□ **CHAMADA AUTOMÁTICA.**

O *CTI* tem a possibilidade de receber uma lista de ligações que entrará numa fila. O computador faz a discagem e somente transfere quando outra pessoa atende do outro lado.

Existem equipamentos que conseguem identificar a voz humana, cancelando as chamadas quando as mesmas caem em secretária eletrônica, fax etc. Isso torna possível economizar o tempo do operador, gerando um aumento

de produtividade. O telefone que não é atendido será transferido para o fim da lista e será chamado posteriormente.

□ **ATENDIMENTO NÃO PESSOAL DE CHAMADAS.**

Esse tipo de recurso técnico habilita secretária eletrônica e fax para atender um determinado chamado do cliente. Através da secretária eletrônica ou do fax o cliente pode deixar sua mensagem falada ou escrita que assim que for possível o atendente entrará em contato com o cliente. A tecnologia do *CTI* é um fator de aumento da produtividade e da satisfação no atendimento, pois, disponibiliza diversas formas de atendimento. Essas formas de atendimento podem proporcionar bons resultados quando usadas profissionalmente por operadores bem treinados.

3.4 - METODOLOGIA PARA IMPLANTAR UM CALL CENTER

Conforme afirma ROGERS (2001), para a implantação de iniciativas de *Call Center*, deve-se considerar quatro passos:

- **IDENTIFIQUE QUEM ESTÁ LIGANDO.**
 - **DIFERENCIE SEUS CLIENTES.**
 - **INTERAJA COM SEUS CLIENTES.**
 - **PERSONALIZE A ATENÇÃO.**
- **IDENTIFIQUE QUEM ESTÁ LIGANDO**

A identificação de quem está ligando é tão importante e necessária, que deverá ser feita quando o telefone toca, usando uma tecnologia de ponta para recuperar as informações das últimas chamadas.

□ **DIFERENCIE SEUS CLIENTES**

Para diferenciar seus clientes algumas empresas fornecem números de telefones diferentes de acordo com a pontuação do cliente, (cliente ouro, prata, ou bronze), de forma que, os profissionais mais preparados possam atender com maior conhecimento e maior rapidez seus clientes tornando a comunicação mais amigável.

□ **INTERAJA COM SEUS CLIENTES**

Na interação com seus clientes é preciso considerar a eficácia. Quando um cliente liga para fazer uma pergunta ou para solicitar uma informação de um determinado produto, abrace sua causa interagindo com ele de forma a atender as suas expectativas. Seja eficaz capturando as informações úteis do cliente, tornando cada vez mais forte o vínculo com ele.

□ **PERSONALIZE A ATENÇÃO**

Personalizar a atenção quer dizer que, deve-se manter um padrão de atendimento aos clientes. Fazer com que os clientes com menor potencial de compra sintam-se protegidos e com o passar do tempo tornem-se clientes de maior potencial, e os clientes de maior potencial sintam-se cada vez mais importantes mantendo assim sua fidelidade.

3.5 - APLICAÇÕES DO TELEMARKETING

Telemarketing não é somente venda, segundo pesquisa feita pela ABT (Associação Brasileira de Telemarketing – 2005), Telemarketing também tem outras aplicações no mercado brasileiro conforme ilustra a figura 4 abaixo.



Figura - 4 Utilização do Telemarketing no Mercado Brasileiro.

(Fonte: ABT 2.005).

O SAC (Serviço de Atendimento a Clientes) é o mais utilizado no Brasil, seguido por vendas merecendo destaque também pesquisas e cobranças.

3.6 - TENDÊNCIAS FUTURAS

Com o aumento considerável do uso da Internet, muitos clientes estão entrando em contato com seus fornecedores via *Web*. Para atender cada vez mais o uso da comunicação via *Web* muitas empresas estão usando uma combinação do contato por telefone com o contato via *Web*.

Segundo ROGERS (2004), na pesquisa feita em 2004 pelo IDC (International Data Corp), ficou constatado que o crescimento da interação do telefone com a *Web* será em 2006 em torno de 18,5 bilhões de dólares americanos.

A *Web* está modificando rapidamente a maneira de fazer negócios. As empresas estão utilizando a *Web* para se comunicarem com seus parceiros, para se conectarem com suas bases de dados e para fazerem negócios. Isto é e-business, onde o poder e a confiabilidade da tradicional tecnologia da informação encontra-se com a Internet, afirma (CARDOSO 2002).

Os benefícios esperados após a implantação de um *Call Center* integrado à *Web*, incluem o aumento da satisfação do cliente e a possibilidade da elevação da receita através das transações concretizada via *Web*, a qualquer momento. Quanto maior a abrangência do *Call Center*, mais próximo ele fica de um *CIC*¹³ (*Centro de Interação com o Cliente*).

O *CIC* também pode enriquecer a experiência do cliente pela personalização e pela consistência, através de múltiplos canais e pontos de contato, além do atendimento 24x7 (vinte e quatro horas e sete dias da semana).

Conforme pesquisa feita pela Forrester Research 2004, aproximadamente 70% dos entrevistados não haviam implementado nenhum tipo de aplicação que integrasse a *Web* com seu fornecedor. Os entrevistados apontaram barreiras à implementação, como problemas com pessoal, treinamento e serviços de manutenção entre outros.

¹³ *CIC* (Central de integração com os clientes). Departamento de uma determinada empresa que está apto a resolver qualquer problema em um único contato, quer seja de ordem comercial, financeira, técnica etc.

Porém, a tendência é que, o contato via *e-mail* e *Web* aumentem, e que o contato via voz diminua nos próximos anos conforme a Figura 5.

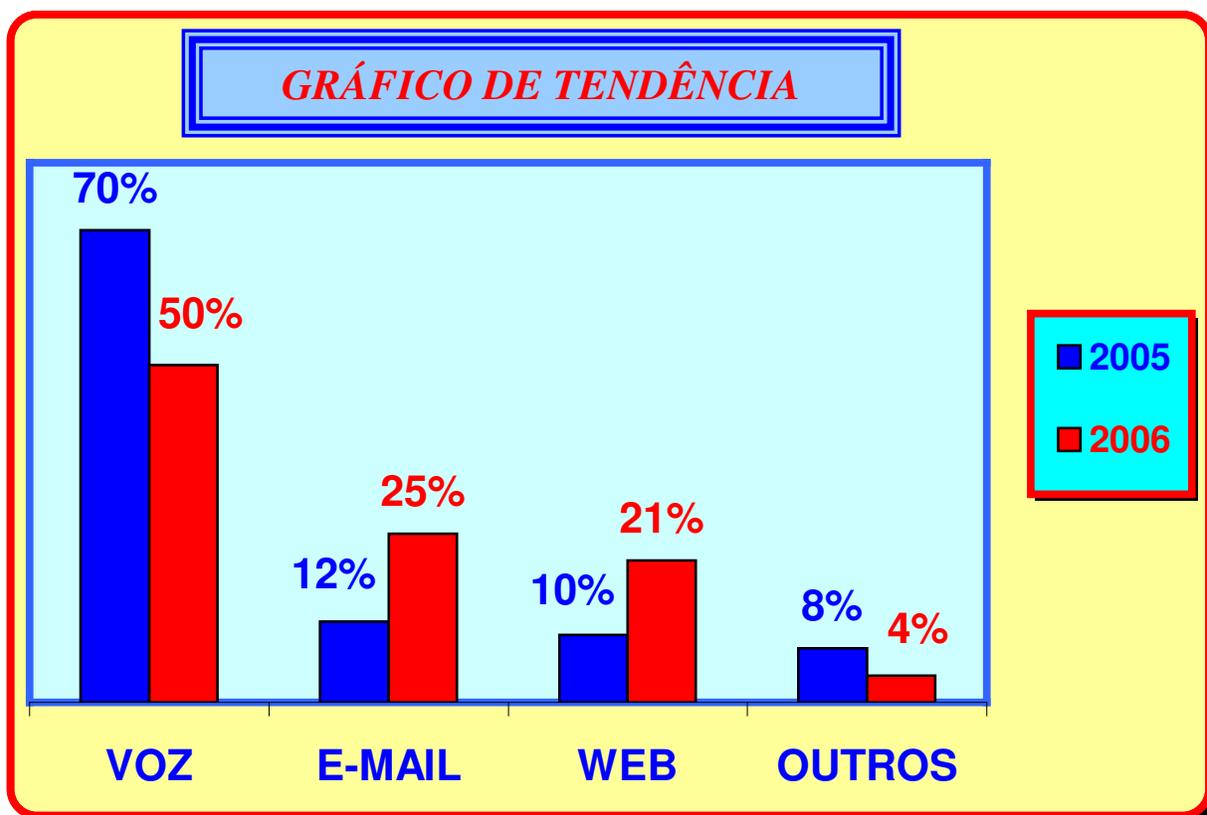


Figura - 5 Gráfico de tendência.

Fonte: Forrester Research 2.004.

Os clientes fazem o que quiserem da forma que quiserem através do *CIC*. Fazer compras, verificar a sua situação financeira, verificar compras passadas, resolver dúvidas sobre produtos ou suporte técnico etc. O *CIC* deverá ser o local onde os problemas dos clientes serão resolvidos.

O *CIC* deverá ser organizado de forma a ajudar o cliente a obter as respostas de que necessitam, e a resolver seus problemas através de qualquer meio de comunicação, seja por telefone, fax, pessoalmente, carta, Internet ou qualquer outro meio de comunicação conforme a Figura 6.

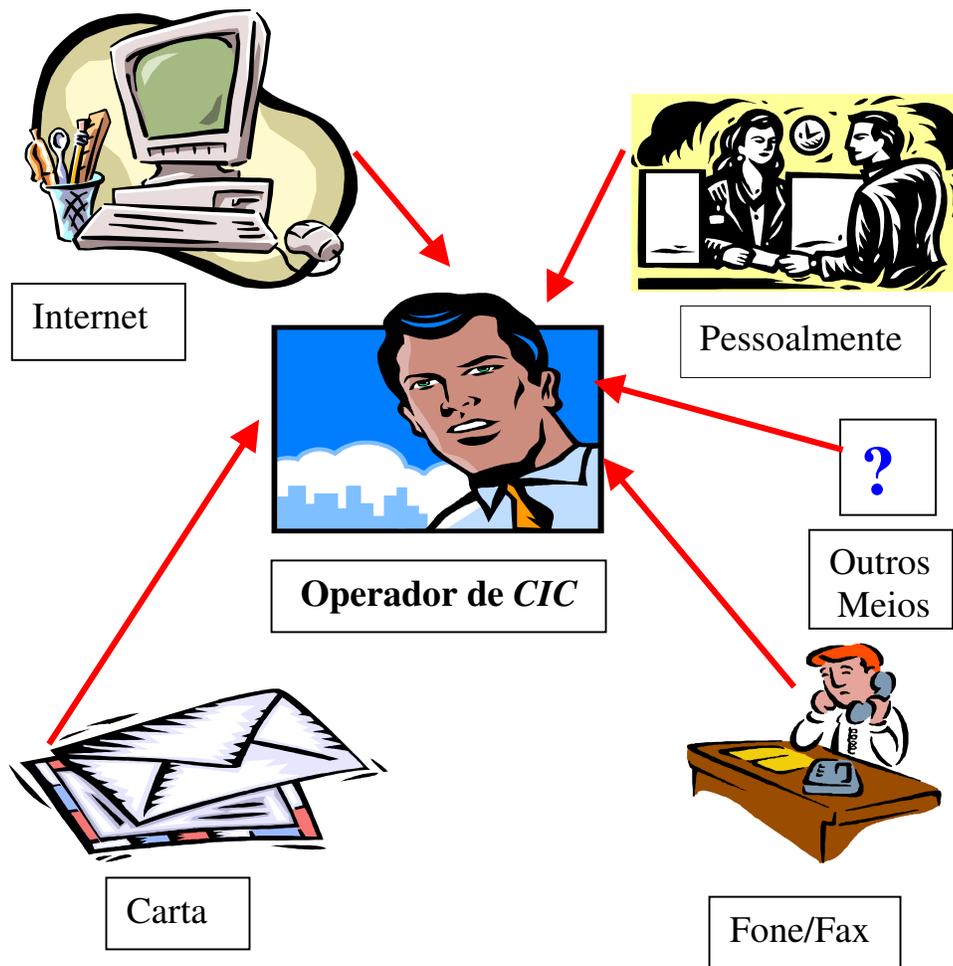


Figura - 6 Meios de comunicação entre clientes e *CIC*.

Fonte ROGERS (2004).

As empresas que buscam a excelência em atendimento ao cliente através de múltiplos canais, devem repensar seu modelo operacional para que ele se encaixe no modelo do *CIC*. As empresas devem eliminar as fronteiras

departamentais internas em favor de um modelo mais abrangente, integrado e apoiado por aplicações de arquitetura com base na *Web*.

A metodologia usada pelo *CIC* deve explorar o uso da tecnologia transformando ligações feitas para solicitar atendimento, em oportunidades de vendas, transformando o custo da interação do cliente, em potencial fonte de receita. E essa mudança fornece indicativos de melhora da empresa na medida em que, a empresa captura informações ou sugestões dos clientes e as transformem em novos produtos, personalizando o atendimento e aprofundando a relação com seus clientes.

Saber tudo a respeito do cliente e ter a informação fácil e rápida para os agentes do *CIC*, envolve investimento tanto nas pessoas quanto nos sistemas. Se um determinado problema se repete com frequência deve-se compartilhar as informações com todas as equipes para que, sempre que possível o problema seja corrigido na origem.

À medida que o *CIC* é visto como potencial centro de lucro, deve ser avaliado em termos de eficiência como qualquer outro. Com essa visão deve-se olhar o *CIC* com rigor crítico adequado, pois ele deve operar com eficiência, integrando os outros processos da empresa, para gerar os resultados esperados em termos de lucros e de fidelidade dos clientes.

3.7 - METODOLOGIA PARA IMPLANTAR UM CIC

Segundo ROGERS (2001), para o sucesso na gerência de um *CIC* deve ser avaliado os seguintes itens:

- **A MANIPULAÇÃO VIA *WEB* DEVE SER INSTANTÂNEA.**
- **OS MEIOS CONVENCIONAIS DE COMUNICAÇÃO NÃO VÃO DESAPARECER.**
- **PROPORCIONE ENTUSIASMO AOS SEUS AGENTES COM O LANÇAMENTO DO *CIC*.**
- **UTILIZE FERRAMENTAS DE GRAVAÇÃO MULTIMÍDIA.**
- **OS CLIENTES QUE COMPRAM PELA *WEB* TÊM BAIXA TOLERÂNCIA À ESPERA.**
- **PROCURE DAR IMPORTÂNCIA A TODOS OS CANAIS DE CONTATO.**
- **OS AGENTES DEVEM CONHECER BEM O *WEB SITE* DA EMPRESA.**
- **EVITE JOGAR MUITA TECNOLOGIA SOBRE O VISITANTE DO *WEB SITE*.**
- **APRENDA O VALOR DA TECNOLOGIA DE AUTO-RESPOSTA.**
- **CRIE UMA BASE DE DADOS DOS CONTATOS EFETUADOS COM OS CLIENTES.**
- **TEMPO DE RESPOSTA E O CONTEÚDO DOS E-MAILS DEVEM SER RÁPIDOS E PRECISOS.**
- **CONHEÇA SEU PESSOAL, SEUS PONTOS FORTES E FRACOS.**

□ **A MANIPULAÇÃO VIA *WEB* DEVE SER INSTANTÂNEA.**

Como as consultas via *Web* tem se tornado muito constantes, a manipulação dessas consultas deve ter um tratamento especial pela empresa através do *CIC*. Outro ponto importante para considerar, é que a resposta aos e-mails não mais pode ser feita no tempo ocioso dos agentes.

□ **OS MEIOS CONVENCIONAIS DE COMUNICAÇÃO NÃO VÃO DESAPARECER.**

As iniciativas on-line de suporte ao cliente devem ser acrescentadas aos métodos tradicionais de comunicação. Ainda existe alguma resistência à compra pela Internet por parte de pessoas que relutam em fornecer o número de seu cartão de crédito. Tenha sempre disponível alguém para atender a ligação desse tipo de cliente. Não espere que todos os clientes queiram, ou possam, utilizar a última palavra em termos de tecnologia.

□ **PROPORCIONE ENTUSIASMO AOS SEUS AGENTES COM O LANÇAMENTO DO *CIC*.**

Mostre aos agentes resultados positivos e imediatos que o *CIC* pode proporcionar com o uso da tecnologia. Pode ser algo tão simples como um relatório, que mostra os ganhos de eficiência do novo ambiente.

□ **UTILIZE FERRAMENTAS DE GRAVAÇÃO MULTIMÍDIA.**

As formas tradicionais de monitoração podem não mais ser eficiente. Ferramentas de gravação multimídia gravando todo contato do cliente com a empresa podem ajudar a mostrar que se está tirando o máximo dos investimentos de hardware, software e outras tecnologias.

- ❑ **OS CLIENTES QUE COMPRAM PELA *WEB* TÊM BAIXA TOLERÂNCIA À ESPERA.**

Compare o tempo que um cliente leva para fazer uma compra pelo telefone com o tempo que leva pela *Web*. Procure transformar o tempo de resposta pela *Web*, tão rápido quanto por telefone.

- ❑ **PROCURE DAR IMPORTÂNCIA A TODOS OS CANAIS DE CONTATO.**

Para cada canal de contato, deve-se medir a quantidade de contatos executados, as horas de pico, as horas de vale, as causas das variações e o tempo médio de manipulação de um contato.

- ❑ **OS AGENTES DEVEM CONHECER BEM O *WEB SITE* DA EMPRESA.**

Os clientes vão pedir ajuda na navegação do site, e os agentes devem estar familiarizados com seu conteúdo e organização. Além disso, os clientes podem fazer perguntas técnicas e outras questões relativas ao site.

- ❑ **EVITE JOGAR MUITA TECNOLOGIA SOBRE O VISITANTE DO *WEB SITE*.**

Mantenha a simplicidade para que as páginas sejam carregadas rapidamente e a navegação seja eficiente. Vídeo e animação têm apelo visual, mas não deixe que interfiram na comunicação entre sua empresa e o cliente.

- ❑ **APRENDA O VALOR DA TECNOLOGIA DE AUTO-RESPOSTA.**

Soluções de resposta automatizada oferecem um benefício que vai além da resposta instantânea a consultas. Através dos acessos, os dados

podem ser capturados para análise posterior que podem contribuir para a melhoria do serviço e dos produtos.

- **CRIE UMA BASE DE DADOS DOS CONTATOS EFETUADOS COM OS CLIENTES.**

Utilize a informação obtida ao longo do tempo, através desses contatos, para direcionar futuros contatos com o cliente. Através dessas informações será possível direcionar para agentes específicos com conhecimento especializado de um determinado assunto.

- **TEMPO DE RESPOSTA E O CONTEÚDO DOS E-MAILS DEVEM SER RÁPIDOS E PRECISOS.**

O nível de expectativa dos clientes está aumentando no que diz respeito à precisão do conteúdo e ao tempo de resposta dos e-mails. Um baixo desempenho nesses itens pode levar o cliente a acreditar que todas as relações, inclusive a qualidade dos produtos e serviços, terão o mesmo desempenho.

- **CONHEÇA SEU PESSOAL, SEUS PONTOS FORTES E FRACOS.**

Pessoas acostumadas a comunicar-se com os clientes pelo telefone podem não estar apta, sem treinamento, à utilização de outras formas de contato. Alguém que fala bem não necessariamente escreve bem, portanto, promova treinamento nos pontos fracos do seu pessoal com o objetivo de torná-los mais eficientes.

3.8 - A INTEGRAÇÃO COM A TECNOLOGIA

A integração do telefone a *Web* é apenas uma das ferramentas disponíveis. Essa integração vem sofrendo transformações na velocidade da Internet. Alguns exemplos de integração:

- **SOFTWARE QUE UTILIZAM *CHAT*.**
- **SUPORTE AO CLIENTE QUE VISITA A *WEB*.**
- **TELEFONE ATRAVÉS DA INTERNET (*VOIP*).**

□ **SOFTWARE QUE UTILIZAM *CHAT*.**

Software que utilizam a tecnologia *chat* permite que o cliente troque informações digitadas com o fornecedor. Para que haja troca de informações, é preciso que o operador esteja sempre conectado a *Web* para atender um determinado chamado.

□ **SUPORTE AO CLIENTE QUE VISITA A *WEB*.**

A empresa deve dedicar uma atenção especial a todos os visitantes da *Web*, retornando o mais rápido possível a solicitação do cliente, pois, se houve um contato é possível que haja interesse do cliente em efetuar uma compra.

□ **TELEFONE ATRAVÉS DA INTERNET (*VOIP*).**

Usar a tecnologia *Voz com Protocolo Internet (VOIP)*, é basicamente o mesmo que usar o telefone, porém para que isso ocorra é preciso que os clientes tenham essa tecnologia instalada em seu parque computacional, para que possam falar através da Internet.

Com o avanço da tecnologia cria-se também a necessidade de um agente universal¹⁴: aquele que é capaz de atender todo tipo de ligação, resolver todo tipo de problema e ainda vender produtos. Para um agente universal ter sucesso, é preciso que toda a informação esteja disponível no momento da ligação, e isto é possível com uso da tecnologia.

¹⁴ Agente Universal - é o atendente que está capacitado para atender e resolver qualquer solicitação de um determinado cliente, quer seja comercial, técnica ou financeira.

Em um ambiente misto de suporte e vendas é fundamental um bom treinamento, pois quando o cliente liga com um determinado problema, o agente resolve, e deve iniciar um diálogo a respeito de outros produtos ligados ao problema ocorrido, produtos estes que a empresa oferece. Com o treinamento adequado e o amadurecimento do agente, é possível fazer ofertas de produtos mesmo a clientes que tenham ligado para reclamar.

3.9 - A VISÃO DO MERCADO

Muitos compradores on-line não comprarão nada a não ser que sintam que têm um nível de interação humana adequada. Lojas de produtos caros incorporam botões na página da *Web*, permitindo que os visitantes falem com um agente usando tecnologia *VOIP*.

Os clientes que ligam para relatar um problema, ou uma funcionalidade que não está de acordo com o especificado, na realidade estão nos fazendo um favor, chamado de pesquisa de mercado. As empresas devem incentivar a retroalimentação como meio mais rápido de identificar o problema. Elas devem recompensar os clientes que as ajudam. Devem entender que as reclamações são fatores críticos para seu sucesso.

Segundo pesquisa feita pelo grupo Forrester Research em 2004, foram feitos negócios via Internet no valor de 131 bilhões de dólares. Espera-se que, em 2006, essa cifra suba para 3,8 trilhões de dólares. Estima-se que cerca de 85% dessas transações sejam efetuadas entre empresas, também conhecidas com B2B (*business-to-Business*), e apenas 15% entre empresas e pessoas físicas, também conhecidas como B2C (*Business-to-Consumer*).

4 - O MODELO PROPOSTO E METODOLOGIA

Após o estudo dos modelos de BERSON, ROGERS e BRETZKE, e das arquiteturas de *CRM* descritas anteriormente, foi proposto um modelo de arquitetura para o estudo de caso. Para a construção do modelo proposto, foram considerados aspectos importantes tomando como base o principal foco de cada modelo estudado.

No modelo de BERSON (Arquitetura modelada para administrar as fases da cadeia de produção de uma determinada encomenda), pode-se observar que existem quatro Data Marts: Assistência técnica, clientes, pedidos e E.R.P. interligados em um único Data Warehouse. No Data Warehouse, estão armazenados todos os contatos efetuados entre clientes/fornecedor e o procedimento adotado para um bom atendimento dos mesmos.

Observou-se também nesse modelo, que através de diversos pontos de contato, quer seja por fone/fax, correio, internet ou outros meios, o cliente entra em contato com o fornecedor para colher informações com relação a sua encomenda, com a intenção de fazer ou corrigir sua programação de recebimento da mesma, e programar sua empresa para o uso do produto encomendado.

No modelo de ROGERS (Arquitetura de *CRM* para gerenciamento de campanhas), observou-se duas linhas básicas de informações, ou seja: Fonte de dados e análise de campanhas. Na fonte de dados estão armazenados dados referentes aos contatos e históricos de transações, na análise de campanhas estão armazenados dados referentes aos históricos de campanhas tanto atuais quanto anteriores, e na gestão de informações estão armazenados dados referente à aceitação do produto no mercado. Através dos canais de comunicação, serão acessados os Data Marts com intenção de obter

informações quanto ao desempenho de campanhas anteriores e a evolução das campanhas atuais e corrigi-las se necessário para que o objetivo seja atingido.

No modelo de BRETZKE (Arquitetura de *C R M* para gerenciar vendas direta via Web), observou-se quatro fontes de dados: Produtos, vendas, clientes e financeiro, e que, a única forma de contato deverá ser feita via Web do cliente com Web do fornecedor. Através do contato efetuado, o cliente poderá navegar nas fontes de dados para obter informações com relação aos produtos que se pretende comprar e efetuar a compra propriamente dita.

Para construir o modelo proposto, foram consideradas as principais características de cada um dos três modelos estudados. As principais características são: Vários Data Marts, cada um armazenando uma linha de dado específico, um Data Warehouse armazenando os contatos efetuados e os canais de comunicação usados para que os contatos sejam efetuados.

Embasado nas principais características acima descritas que cada modelo estudado apresentou e, considerando os Data Marts existente na empresa e considerando ainda, as necessidades evidenciadas que esse estudo apontou através da pesquisa efetuada junto à seleção de uma amostra da população dos clientes cadastrados na empresa, elaborou-se um modelo de arquitetura de *C R M* conforme figura 7 abaixo.

O software de *CRM* e *Call Center* deverá ter a seguinte arquitetura conforme análise dos modelos estudados.

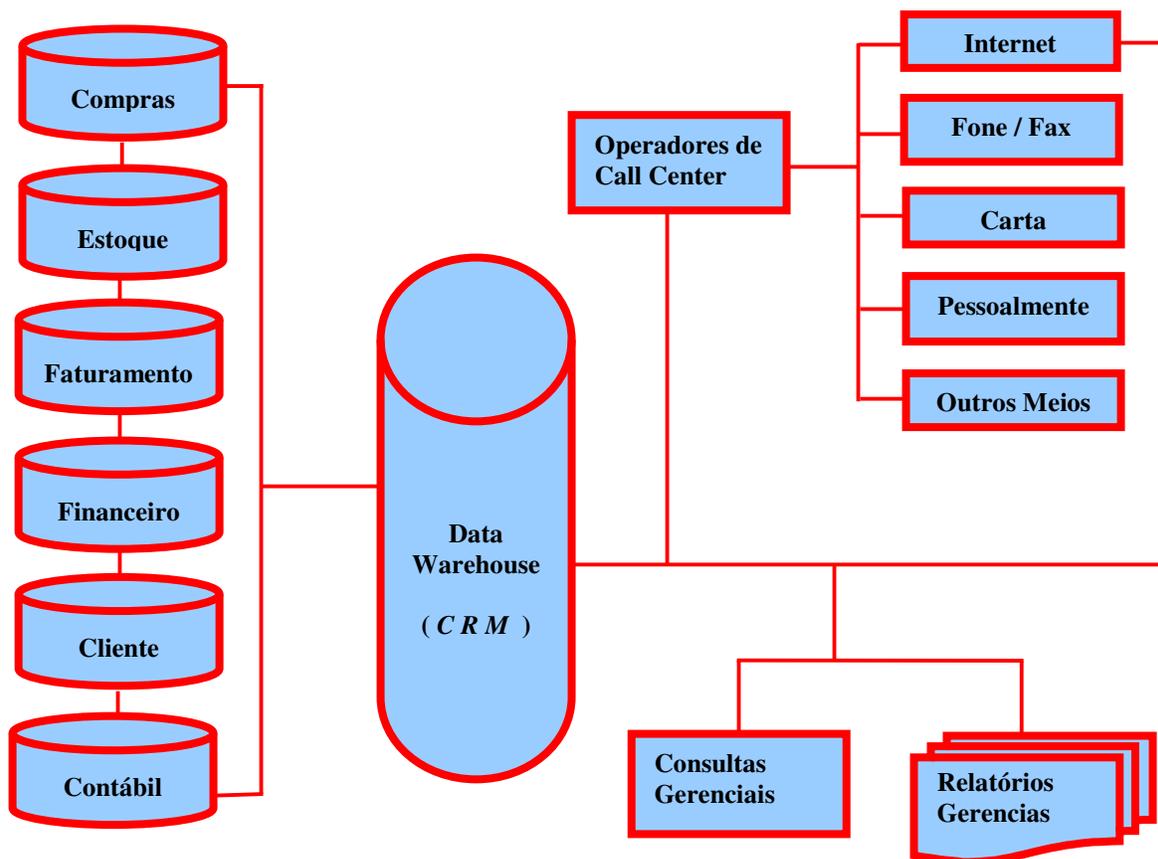


Figura - 7 Arquitetura de CRM e Call Center e suas aplicações.

(Fonte: BERSON, ROGERS e BRETZKE e com minha adaptação para a proposta do estudo de caso).

4.1 - IMPLEMENTAÇÃO PROPOSTA.

Através da análise dos resultados da pesquisa, das falhas nela evidenciadas e do modelo proposto conforme a figura 7, elaborou-se para a Silfer a seguinte proposta:

- 4.1.1. ATUALIZAÇÃO DO SEU PARQUE COMPUTACIONAL, EM TERMOS DE SOFTWARE E HARDWARE, USANDO NOVAS TECNOLOGIAS.**
- 4.1.2. DISPONIBILIZAR PARA TODOS OS CLIENTES VIA WEB, ACESSO ÀS INFORMAÇÕES COMERCIAIS DA EMPRESA.**
- 4.1.3. DISPONIBILIZAR PARA TODOS OS CLIENTES INDIVIDUALMENTE VIA WEB, ATRAVÉS DE SENHA DE ACESSO, INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS REFERENTES AOS MESMOS.**
- 4.1.4. CRIAR UM DEPARTAMENTO NA EMPRESA COM FUNÇÕES ESPECÍFICAS DE UM *CALL CENTER*.**
- 4.1.5. MANTER O CLIENTE SEMPRE INFORMADO, ATRAVÉS DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DE SUA PREFERÊNCIA, DAS MUDANÇAS NA TABELA DE PREÇOS, LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS ETC.**
- 4.1.6. PROMOVER TREINAMENTO AOS ATENDENTES TORNANDO-OS APTOS PARA DAR SUPORTE A QUALQUER SOLICITAÇÃO DO CLIENTE.**
- 4.1.7. MUDANÇAS NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES ANTES, DURANTE E APÓS A VENDA, USANDO OS CONCEITOS DE *CRM E CALL CENTER*.**

4.1.8. PROMOVER MUDANÇAS NA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS DA EMPRESA, MUDANDO O FOCO PRODUTO PARA O FOCO CLIENTES.

4.1.1. ATUALIZAÇÃO DO SEU PARQUE COMPUTACIONAL, EM TERMOS DE SOFTWARE E HARDWARE, USANDO NOVAS TECNOLOGIAS.

Através da análise dos resultados da pesquisa efetuada, constatou-se que a Silfer não possui sistemas informatizados adequados para atender as necessidades apontadas no questionário. Portanto, foi proposto um software de *CRM* que atendesse as seguintes necessidades:

□ CONTATO VIA TELEFONE.

Se o contato for via telefone o software deverá atender automaticamente as ligações. Para atender essas ligações deveremos usar como software uma URA (unidade de resposta audível), a URA tem como função identificar a chamada e direcioná-la ao assunto solicitado pelo cliente.

□ CONTATO VIA INTERNET.

Se o contato for via internet, deverá a empresa usar um software de comunicação em tempo real do tipo chat, para que o contato aconteça sem a necessidade de espera.

□ CONTATO POR OUTRO MEIO DE COMUNICAÇÃO.

Se o contato efetuado for por outros meios de comunicação, a empresa deverá ter disponíveis atendentes para dar encaminhamento ao contato fazendo uso do software de *CRM*. Esses tipos de contatos não deverão ocorrer com muita frequência e tendem a desaparecer.

□ LOCALIZAÇÃO DO CLIENTE NO BANCO DE DADOS.

Para localizar o cliente no banco de dados através do contato via telefone, o software deverá, através da identificação do número do telefone do cliente, acessar o banco de dados. Caso o software não encontre o número do telefone do cliente no banco de dados o software deverá através da URA solicitar ao cliente o seu código que deverá ser de seu conhecimento. Caso o cliente não esteja cadastrado no banco de dados, o software deverá informar ao atendente que se trata de um novo cliente.

Para localizar o cliente no banco de dados através do contato via internet, o atendente deverá, via Chat, solicitar o código do cliente e sua respectiva senha de acesso. Através do código e da senha de acesso, o software deverá localizar no banco de dados os dados do cliente e disponibilizá-los ao atendente.

Para localizar o cliente no banco de dados através de outros meios de comunicação, o atendente deverá localizar o código do cliente ou o número do telefone através da identificação do seu nome.

□ IDENTIFICAÇÃO DE PARTICULARIDADES DO CLIENTE.

Esse item atende àqueles clientes que se identificam mais com um determinado atendente, aquele que tem como preferência fazer contato sempre com o mesmo atendente.

□ CONSTRUÇÃO DO PERFIL DOS CLIENTES.

Para construir o perfil do cliente o software deverá levar em conta todos os contatos, negócios, as liquidações financeiras, enfim, todos os detalhes ocorridos em um determinado prazo de tempo que poderá ser os últimos doze meses.

□ **DISPONIBILIZAR O PERFIL AOS ATENDENTES.**

Com o perfil do cliente construído o software deverá disponibilizá-lo para que o atendente inicie o contato propriamente dito.

□ **INÍCIO DO CONTATO CLIENTE/ATENDENTE.**

Com o perfil do cliente disponível e o contato iniciado, o atendente deverá ter acesso a todas as solicitações do cliente tais como:

- ✓ Se existe disponível no estoque os produtos que o cliente pretende comprar.
- ✓ Qual é o preço de venda desses produtos.
- ✓ Qual é a condição de pagamento desses produtos.
- ✓ Qual é a programação de entrega desses produtos.

□ **DISPONIBILIZAR TODAS AS INFORMAÇÕES AOS ATENDENTES.**

O software deverá disponibilizar ao atendente todas as informações possíveis para que o contato tenha êxito.

□ **REGISTRO DOS CONTATOS NO BANCO DE DADOS.**

Esses dados deverão ser registrados no banco de dados para a construção de um novo perfil do cliente em uma futura consulta.

□ **REGISTRO DE CONTATO PROGRAMADO¹⁵ NO BANCO DE DADOS.**

O atendente deverá informar ao software quando deverá ocorrer um novo contato para esclarecer alguma pendência do tipo:

¹⁵ Contato Programado. (É um determinado contato agendado anteriormente ao seu acontecimento, ou seja: um contato que deverá ocorrer com data e hora marcadas anteriormente).

Se o contato efetuado anteriormente não se concretizou em uma venda e sim em uma cotação e preços. Nesse caso o atendente contata o cliente com intuito de efetuar a venda, e, caso a venda tenha sido efetuada, o atendente entra em contato com o cliente para saber se o cliente recebeu o produto conforme o combinado, se está satisfeito com o produto (pós-venda).

□ **ALERTA DO SOFTWARE AO ATENDENTE.**

O software deverá alertar o atendente quando estiver próximo do momento de ocorrer um contato programado. Deverá o software, disponibilizar aos atendentes, uma lista dos contatos pendentes com data e hora aproximada para que esse contato seja efetuado, evitando assim que os atendentes esqueçam de efetuar um determinado retorno do contato com o cliente. Após esse contato, caso haja necessidade, o atendente deverá agendar um novo contato programado.

□ **IDENTIFICAÇÃO DE GRUPOS DE CLIENTES.**

O software deverá identificar grupos de clientes que tenham como preferência o mesmo tipo de meios de comunicação, com o intuito de enviar comunicação a todos os clientes pelo meio de comunicação de sua preferência.

O software deverá criar esses grupos para receberem as comunicações do tipo: nova tabela de preços, lançamento de novos produtos no mercado, promoções etc. Com esses grupos identificados evitaríamos o envio de comunicação em duplicidade e, em alguns casos, evitaríamos também a falta de comunicação por esquecimento.

□ INTEGRAÇÃO COM OUTROS SOFTWARES.

Esse software também deverá estar integrado com os softwares já existentes na empresa tais como:

- ✓ Clientes.
- ✓ Estoque.
- ✓ Contábil.
- ✓ Faturamento.
- ✓ Financeiro.
- ✓ Compras.

Para atender essas necessidades foram consultados a IBM, a Softing Automação e a Datasul como fornecedores de *CRM*, com o intuito de comprar o software tornando assim, possível a implantação de *CRM* na empresa.

Dentre as empresas consultadas o *CRM* da IBM foi desenvolvido para grandes investimentos, incluindo o sistema ERP (Enterprise Resource Planning), a Softing Automação oferece um *CRM* voltado a empresas do tipo loja virtual. O *CRM* oferecido pela Datasul foi desenvolvido para empresas de pequeno e médio porte adequando-se às necessidades de cada cliente.

O *CRM* da Datasul é o que melhor atende as necessidades identificadas na pesquisa podendo até mesmo ser implantado por módulos.

Através de estudos efetuados no decorrer desse trabalho junto à direção da empresa, chegou-se à conclusão que esse software poderá ser implantado em três módulos:

- A. MÓDULO DE INFRA-ESTRUTURA.**
- B. MÓDULO DE TECNOLOGIA - HARDWARE/SOFTWARE.**
- C. MÓDULO DE NEGÓCIOS.**

Para atender às necessidades de cada módulo proposto será necessário que a empresa atenda as seguintes solicitações:

A. MÓDULO DE INFRA-ESTRUTURA.

Nesse módulo a empresa deverá adequar-se para a implantação de *CRM* e *Call Center* procurando atender as seguintes necessidades:

- Criar um departamento na empresa para a implantação de um *Call Center*. Esse departamento deverá estar em um local isolado de conversas paralelas ou barulho externo tornando-se assim, um ambiente próprio para atendimento às chamadas e para o bom desenvolvimento das funções dos atendentes.

- Temperatura Ambiente. Para manter a temperatura ambiente a empresa deverá providenciar a instalação de ar condicionado do tipo frio/quente com intuito de manter a temperatura controlada.

- Distribuição dos atendentes no departamento. Os atendentes deverão estar separados uns dos outros por divisórias, com telefone tipo fone de ouvido e com um terminal ligado ao sistema.

- Luz de emergência. Deverá ser instalado sistema de luz de emergência para eventuais quedas de energia, uma vez que, haverá 'No-break' para os hardwares mantendo-os sempre em funcionamento.

B. MÓDULO DE TECNOLOGIA - HARDWARE/SOFTWARE.

Nesse módulo a empresa deverá disponibilizar o seguinte hardware/software:

- Servidor Pentium 4 - 3.6 GHZ;
- Sistema operacional Windows 2000 Server;
- Protocolo de rede TCP/IP;
- Memória 1Gb;
- Armazenamento interno de 146.8 Gb;
- CD-ROOM 52x;

- Dispositivo para Backup;
- Placa de rede PCI-X 10/100;
- Serviço Speedy para Internet;
- Monitor 17”;
- No-break;
- Switch tipo 10/100;
- Uma impressora laser 22 ppm;
- Banco de dados Ms SQL 7.0 /2000;
- Aumento de oito para doze linhas telefônicas;
- Implantação de central de chamadas do tipo 0800;
- Quatro estações de trabalho com a seguinte configuração:
 - ✓ Memória RAM de 512 Mb;
 - ✓ Armazenamento interno de 70 Gb;
 - ✓ Processador Pentium 3 - 1.300 Mhz;
 - ✓ Protocolo de rede TCP/IP;
 - ✓ Monitor 17”;
 - ✓ Sistema operacional Windows 2000;
 - ✓ Placa de rede PCI-X 10/100.

C. MÓDULO DE NEGÓCIOS.

Nesse módulo a empresa poderá obter os seguintes serviços:

□ Gerenciador de campanhas. Este serviço permite a criação de campanhas de marketing, vendas e promoções, devendo a campanha ser disparada pelos diversos canais de comunicação tais como:

- ✓ Telefone;
- ✓ Fax;
- ✓ Internet;
- ✓ Correios;

- ✓ Visitas;

- ✓ Rádios etc.

- Envio de mala direta via correio convencional, para clientes com o mesmo perfil, já que esse serviço permite selecionar, no banco de dados, os clientes que tenham o mesmo perfil para enviá-los uma correspondência personalizada.

- Envio de mala direta via e-mail, para clientes com o mesmo perfil, esse serviço é semelhante ao envio de mala direta via correio convencional, porém a partir do momento que se seleciona clientes do mesmo perfil, o software deverá criar automaticamente, listas de clientes que deverão receber a mensagem em um único envio pela Internet.

- Metas de vendas, ou seja, cada atendimento efetuado por um determinado atendente será registrado no banco de dados, permitido assim, traçar perfis através de gráficos ou relatórios digitais ou em papel, do desempenho de cada atendente.

- Proposta comercial não concretizada em venda, que é o serviço que proporciona o acompanhamento das cotações que não se concretizaram em vendas, proporcionando um gerenciamento de cada caso individualizado, fornecendo assim maiores subsídios para análise futura.

- Disponibilidade de produto em estoque, esse serviço tornará possível no momento da interação com o cliente, disponibilizar ao atendente todas as informações sobre um determinado produto.

- Cadastramento de um determinado pedido, após o que o software registrará detalhes desse pedido tais como, data do faturamento do pedido, condições de pagamento, data prevista de entrega do pedido etc, o

software também prevê o ‘start’¹⁶ automático programado do faturamento que esse pedido deverá gerar, ou, o start manual desse faturamento.

□ Integração do faturamento com demais sistemas, o que significa a cada pedido faturado, o software deverá gerar informações integradas baixando do estoque do item faturado, ou seja, o software deverá baixar automaticamente no estoque, os itens faturados em um determinado pedido, identificar o estoque mínimo¹⁷, quer dizer, a cada item faturado o software deverá identificar se atingiu o estoque mínimo, alimentando, se necessário, o sistema pedido de compras.

□ Alimentação do estoque, permitindo, a cada compra efetuada, a entrada em estoque dos produtos comprados, mantendo o estoque real da empresa, tornado-o disponível para consultas e vendas de produtos.

□ Alimentação do contas a pagar, a cada compra efetuada pela empresa, o software deverá permitir que seja alimentado o contas a pagar, disponibilizando em tempo real, as duplicatas a serem pagas posteriormente.

□ Baixa de duplicatas pagas, a cada duplicata paga pela empresa a um determinado fornecedor, o software deverá permitir a baixa dessa duplicata no sistema de contas a pagar da empresa.

□ Geração de nota fiscal fatura¹⁸, o software deverá gerar a nota fiscal fatura com seu respectivo recibo de pagamento bancário (boleto), para que o cliente efetue o pagamento via rede bancária ou via pagamento eletrônico.

¹⁶ Start. (É o início de uma determinada tarefa que pode ser tanto automaticamente quando manualmente).

¹⁷ Estoque Mínimo. (É o limite mínimo em estoque de um determinado produto, a partir desse limite deverá proceder a uma nova compra para reposição do produto no estoque).

¹⁸ Nota Fiscal Fatura. (É uma nota fiscal que gera um faturamento com uma previsão de pagamento futuro).

□ Geração de lançamentos contábeis, a partir da geração de uma determinada nota fiscal fatura, o software deverá gerar lançamentos contábeis alimentado assim à contabilidade da empresa.

□ Geração de lançamentos financeiros, a partir da geração de uma determinada nota fiscal fatura, o software deverá gerar lançamentos financeiros alimentando o sistema de contas a receber da empresa.

□ Baixa de duplicatas recebidas, o software deverá permitir a baixa automática via registro bancário, ou a baixa via digitação de duplicatas pagas pelos clientes a empresa.

□ Atualização de metas de vendas, a cada venda efetuada, o software deverá identificar e creditar a venda, a um determinado atendente, com o intuito de medir a performance e uma possível premiação por meta atingida de cada um dos atendentes.

□ Atualiza o limite de crédito¹⁹ pré-estabelecido, a cada fatura efetuada, o software deverá atualizar no registro do cliente o seu limite de crédito, sendo que, sempre que se fizer necessário esse limite de crédito poderá ser atualizado automaticamente, de acordo com a performance das transações efetuadas cliente\empresa ou ainda, poderá ser atualizado através de uma senha de acesso de responsabilidade do gerente de créditos.

□ Geração em papel ou em vídeo dos seguintes relatórios gerenciais:

- ✓ Planilha de produtos mais vendidos por item dentro de um determinado período;
- ✓ Metas atingidas por atendentes;
- ✓ Produtos mais procurados;

¹⁹ Limite de Crédito. (É um valor em moeda ou em quantidade que um determinado cliente pode comprar de um determinado fornecedor).

- ✓ Cotações de compra de produtos não concretizada em vendas;
- ✓ Melhores clientes em termos de volume de compra e liquidação financeira;
- ✓ Quais os clientes que pagaram suas duplicatas em cartório em um determinado período;
- ✓ Quais os clientes que foram protestados em um determinado período;
- ✓ Previsões de recebimento de duplicatas pagas pelos clientes em um determinado período;
- ✓ Previsão de pagamento de duplicatas a fornecedores em um determinado período;
- ✓ Posição do estoque por grupo de produtos;
- ✓ Fluxo de caixa (contas a pagar versus contas a receber).

Para a geração dos relatórios, o software deverá solicitar um período inicial e um período final. Deverá ser informada ao software uma data inicial e uma data final quando se pretende extrair uma determinada consulta.

Com relação ao hardware, foram consultados, como fornecedores de equipamentos, a IBM, a DELL e a HP.

Após a análise das propostas de Hardware, enviadas pelos fornecedores IBM, HP e DELL, optou-se pela proposta da IBM para compra de servidores e estações de trabalho. A principal vantagem da IBM, em relação aos outros fornecedores cotados são:

- A expansão da memória do servidor da IBM que terá 1 Gb inicialmente e poderá ser expandido até 12 Gb.
- A expansão da memória do servidor da HP terá 1 Gb inicial podendo ser expandido até 6 Gb.

□ A expansão da memória do servidor da DELL terá 1 Gb inicial e poderá ser expandido até 8 Gb.

4.1.2. DISPONIBILIZAR PARA TODOS OS CLIENTES VIA WEB, ACESSOS ÀS INFORMAÇÕES COMERCIAIS DA EMPRESA.

Esse item da proposta irá atender o item 10 dos princípios de *CRM* (Promover troca de relacionamento cliente/fornecedor ou fornecedor/cliente).

Com o advento da internet tornou-se mais fácil e rápida a comunicação entre fornecedor/cliente ou vice e versa. Portanto a empresa deverá fazer uso dessa tecnologia para disponibilizar a todos os clientes cadastrados, os possíveis clientes²⁰ ou a qualquer pessoa física ou jurídica que acesse a página da empresa na internet, informações comerciais da empresa tais como:

- ✓ Se a empresa comercializa o produto que o cliente procura?
- ✓ Qual o preço dos produtos?
- ✓ Qual é o prazo de pagamento?
- ✓ Qual é a origem do produto (fabricante)?
- ✓ Quais as características técnicas do produto?
- ✓ Qual a condição de entrega do produto ao cliente?
- ✓ Quais os dados cadastrais exigidos para se efetuar uma compra a prazo?
- ✓ Se existe alguma previsão com relação à alteração na tabela de preços, no lançamento de novos produtos?

²⁰ Possíveis Clientes. (São pessoas jurídicas que não efetuaram nenhuma compra com um determinado fornecedor).

Para que essas informações sejam acessadas, a empresa deverá disponibilizar ‘links’ na página da Internet, que direcionem aos assuntos a serem pesquisados pelos clientes.

Através desses ‘links’, o software deverá acessar no banco de dados as informações solicitadas, e disponibilizá-los aos clientes, com intenção de melhor atendê-los e com intuito de agilizar o contato.

Com relação ao cliente, essas informações deverão servir para que ele tenha subsídios necessários, a qualquer momento, para elaborar uma cotação, ou efetuar uma determinada compra, satisfazendo as necessidades de sua empresa.

Com relação à empresa, essas informações deverão servir para dar início a uma nova negociação, com o objetivo de transformar esse contato em oportunidade de vendas.

4.1.3. DISPONIBILIZAR PARA TODOS OS CLIENTES INDIVIDUALMENTE VIA WEB, ATRAVÉS DE SENHA DE ACESSO, INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS REFERENTE AOS MESMOS.

Esse item da proposta irá atender o item 10 dos princípios de *CRM* (Promover troca de relacionamento cliente/fornecedor ou fornecedor/cliente).

Através do uso da internet no site da empresa, os clientes deverão encontrar disponíveis informações confidenciais tais como:

- ❑ Qual é o limite de crédito do cliente?
- ❑ Quais as informações que o cliente precisa fornecer a empresa para obter um aumento no seu limite de crédito?
- ❑ Qual é o saldo que o cliente tem para comprar com relação ao seu limite de crédito?
- ❑ Qual a situação atual do cliente com relação ao departamento financeiro da empresa?

- Se o cliente tiver um pedido efetuado junto à empresa, qual é a previsão de entrega desse pedido?

Para que essas informações sejam acessadas, deverá o cliente ser identificado pelo software através de senha de acesso. A partir da identificação do cliente, pelo software, este deverá disponibilizar na página da internet da empresa, 'links' que direcionem aos assuntos a serem pesquisados pelos clientes.

Com relação ao cliente, essas informações deverão servir para que ele possa estar caminhando junto com a empresa, na visão de parceria, fornecendo dados para dar suporte à sua tomada de decisão com intenção de satisfazer às necessidades de seus negócios.

Com relação à empresa esses contatos registrados servirão para análise e tomada de decisão com relação ao comportamento do cliente. Com esses contatos registrados, a empresa poderá rever sua política de crédito²¹, aumentando ou diminuindo o limite de crédito do cliente quando se fizer necessário.

4.1.4. CRIAR UM DEPARTAMENTO NA EMPRESA COM FUNÇÕES ESPECÍFICAS DE UM CALL CENTER.

Para que esse projeto se complete será necessária a criação de um departamento de *Call Center*. Esse departamento deverá estar anexo à empresa em um local isolado para que conversas paralelas não atrapalhem o bom andamento do contato com o cliente.

Os atendentes desse departamento deverão ser treinados para o uso do software e da implantação da nova estratégia de negócios da empresa, estando

²¹ Política de Crédito. (É a metodologia para se atribuir um crédito a um determinado cliente, baseando-se no seu volume de negócios e no seu comportamento com relação as liquidações financeiras à empresa e a outros fornecedores).

cada vez mais capacitados procurando atingir as funções de um agente universal²², como elo de ligação entre o software de *CRM* e o cliente. O treinamento para os operadores de *Call Center* será descrito adiante.

4.1.5. MANTER O CLIENTE SEMPRE INFORMADO, ATRAVÉS DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DE SUA PREFERÊNCIA, DAS MUDANÇAS NA TABELA DE PREÇOS, LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS ETC.

Esse item da proposta irá atender o item 10 dos princípios de *CRM* (Promover troca de relacionamento cliente/fornecedor ou fornecedor/cliente).

A empresa deverá estar sempre atenta ao relacionamento e à satisfação dos seus clientes. Esse relacionamento deverá ser feito através do meio de comunicação de preferência do cliente, portanto todos os clientes deverão receber informações que venham contribuir para o planejamento e a tomada de decisões dos seus negócios. Essas informações deverão ser do tipo:

- ❑ Previsões de mudanças na tabela de preços;
- ❑ Previsões de lançamento de novos produtos;
- ❑ Previsões da não fabricação de um determinado produto;
- ❑ Previsões de uma possível oscilação do produto no mercado, no sentido de ser ou não encontrado para compra;
- ❑ Previsões na mudança de prazos de pagamento;
- ❑ Previsões de promoções de produtos no sentido de proporcionar alguma vantagem ao cliente na compra dos mesmos.

²² Agente Universal. (É o atendente que está capacitado para atender e resolver qualquer solicitação de um determinado cliente).

Com relação ao cliente, essas informações deverão dar suporte à tomada de decisão com relação à compra de produtos e à venda por ele desses produtos industrializados.

Com relação à empresa, essas informações deverão servir para disponibilizar ao cliente, um tratamento diferenciado procurando satisfazer suas necessidades e proporcionando um relacionamento fornecedor/cliente com uma fidelidade ainda maior.

4.1.6. PROMOVER TREINAMENTO AOS ATENDENTES TORNANDO-OS APTOS PARA DAR SUPORTE A QUALQUER SOLICITAÇÃO DO CLIENTE.

Para que esse projeto tenha sucesso, é de fundamental importância o treinamento dos atendentes, visando a nova estratégia de negócios da empresa. Esse treinamento deverá capacitá-los para um atendimento diferenciado, usando as facilidades que o software de *CRM* oferece.

Após o treinamento os atendentes deverão estar aptos e terem conhecimento das seguintes situações:

- ❑ Ter conhecimento do software para usá-lo com qualidade sem que o cliente possa perceber que o contato está sendo assessorado pelo software;
- ❑ Ter conhecimento da nova estratégia de negócios da empresa, que passou do foco no produto para foco no cliente;
- ❑ Ter conhecimento claro da tramitação das informações, desde quando ocorrer o primeiro contato, da venda efetuada e do contato pós-venda;
- ❑ Os atendentes deverão estar treinados para dar suporte, com qualidade de atendimento, a qualquer solicitação do cliente, quer seja uma solicitação comercial, financeira ou técnica.

4.1.7. MUDANÇAS NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES ANTES, DURANTE E APÓS A VENDA, USANDO OS CONCEITOS DE CRM E CALL CENTER.

Esse item da proposta irá atender o item 3 dos princípios de *CRM* (Buscar um melhor relacionamento com o cliente antes, durante e após a venda).

Na maioria das empresas é muito comum o vendedor preocupar-se em vender um produto que tenha em seu estoque, não se preocupando com o que poderá ocorrer após a venda efetuada. Uma vez efetuada a venda o relacionamento fornecedor/cliente praticamente termina, aguardando somente a liquidação financeira. Usando os conceitos de *CRM* e *Call Center* que é o uso da informação como estratégia de negócios, a empresa deverá, através de contatos efetuados ao cliente, procurar orientar na compra de um produto adequado para suas necessidades, efetuar a venda de forma a satisfazer suas expectativas e efetuar contatos após a venda junto ao cliente, no sentido de obter informações quanto a sua satisfação em relação à compra efetuada.

Essas informações deverão ser registradas no banco de dados através do software e servirão para futuras análises e para a reconstrução de um novo perfil, com intuito de fazer novos negócios sempre procurando satisfazer as expectativas e necessidades dos seus clientes.

4.1.8. PROMOVER MUDANÇAS NA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS DA EMPRESA, MUDANDO O FOCO PRODUTO PARA O FOCO CLIENTES.

Esse item da proposta irá atender o item 11 dos princípios de *CRM* (Transformar o foco do produto para o foco no cliente).

Com a evolução da tecnologia e a facilidade do seu uso nos dias de hoje, a informação tornou-se uma aliada importante na maneira de se fazer negócio na empresa. A empresa não deverá estar focando sua estratégia de negócios em produtos, deverá focar sua estratégia de negócios em clientes.

Estratégia de negócios focada em produto é aquela em que o fornecedor não está preocupado com seus clientes e sim em fabricar mais e mais barato e como vender cada vez mais.

Estratégia de negócios focada no cliente é aquela em que o fornecedor está preocupado com o que o cliente quer comprar e não o que o fornecedor quer vender.

Com a implantação de *CRM e Call Center* e com o uso da informação, a empresa deverá mudar seu foco de produto, que hoje é a principal preocupação, para o foco em cliente. Mudar o foco para cliente é atender as expectativas e as necessidades dos seus clientes com a intenção de torná-los fieis em suas futuras transações, atingindo assim, um aumento nos negócios da empresa.

Essas mudanças deverão ocorrer de cima para baixo, ou seja: da direção da empresa aos operadores de *Call Center*.

4.2 - ESTUDO DE CASO

Para o estudo de caso na empresa Silfer Produtos Siderúrgicos Ltda tomou-se como população o cadastro de clientes da empresa, e usou-se a metodologia de amostragem sistemática da seguinte forma:

Para extrair uma amostragem de 500 clientes aplicou-se a fórmula de amostragem sistemática:

$$\frac{N}{n} = s$$

Onde:

N = tamanho total da população;

n = tamanho total da amostra;

s = intervalo entre elementos da população.

e obteve como resultado:

$$\frac{N}{n} = s \quad \frac{3000}{500} = 6$$

Através do sorteio de um número entre 1 e 6 obteve-se o número 2 que serviu de primeiro elemento da amostra e denominamos m.

Portanto, a amostra extraída da população clientes da empresa, constituiu-se da seguinte forma:

Primeiro elemento selecionado para amostra:

$$m = 2$$

Segundo elemento selecionado para amostra:

$$s + m \quad 6 + 2 = 8$$

Terceiro elemento selecionado para amostra:

$$2s + m \quad 12 + 2 = 14$$

e assim sucessivamente.

Após a seleção da amostra, enviou-se um questionário a essa amostra, com intenção de coletar informações servindo como parâmetro para elaborar uma proposta a empresa.

O questionário foi desenvolvido segundo metodologia de MARTINS (1995), e usou-se a escala de *Likert* para definir a forma do preenchimento das respostas.

“Sempre que possível, devemos evitar as questões abertas, pois elas consomem um tempo muito maior no momento da apuração, visto que cada uma delas deverá ser lida e classificada para posterior apuração; na pergunta fechada, isso já está feito. Tal problema é muitas vezes agravado pelo fato de que, quando se dá ao entrevistado a oportunidade de escrever, muitas vezes ele não responde da forma que precisamos, misturando coisas, escrevendo fatos que não interessam ao pesquisador” MARTINS (1995, p. 30).

O questionário foi desenvolvido com um total de dezenove questões, sendo dezessete questões fechadas e duas questões abertas. As questões foram elaboradas tomando como base os princípios de *CRM* e *Call Center*, objetivando colher informações do relacionamento e atendimento efetuado pela Silfer aos seus clientes.

Foi desenvolvido um software com a finalidade de selecionar a amostra e emitir etiquetas adesivas de endereçamento para envio do questionário ao cliente. Anexo ao questionário também foi enviado envelope resposta com o intuito de não identificação do cliente evitando assim possíveis constrangimentos do cliente ao preencher o questionário.

Questionário para coleta de dados referente ao relacionamento da Silfer Produtos Siderúrgicos Ltda com seus clientes.

1. Qual é o meio de comunicação de preferência da sua empresa?

Fone/Fax Internet Correio Pessoalmente Outros

2. Qual é o volume total de compra/mês da sua empresa?

Até 5.000 kg Entre 5.001 kg a 10.000 kg Acima de 10.000 kg

3. Como avalia a qualidade dos produtos que a Silfer comercializa?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

4. Como avalia a pontualidade das entregas?

Ótima Boa Regular Ruim Péssima

5. Como avalia o preço dos produtos?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

6. Como avalia o prazo de pagamento?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

7. A Silfer atende seu pedido completamente?

Sim Não

8. Existem alguns itens que gostaria que a Silfer fornecesse?

Sim Não

9. Em caso positivo, quais?

10. Como avalia o tempo de resposta dos atendentes com relação a consultas, cotações, etc?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

11. Como avalia o conhecimento do atendente com relação ao estoque da empresa?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

12. Quando sua empresa entra em contato com a Silfer, a identificação da sua empresa pelo atendente ocorre no primeiro contato?

Sim Não

13. Como avalia o conhecimento do atendente com relação às necessidades de sua empresa?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

14. Como avalia o conhecimento do atendente com relação a mais de um assunto a ser tratado em um único contato?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

15. Como é o relacionamento da sua empresa com a Silfer?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

16. Sua empresa compra com exclusividade os produtos que a Silfer comercializa?

Sim Não

17. Na avaliação da sua empresa, a Silfer é uma empresa aberta para negociações?

Sim Não

18. A sua empresa gostaria de receber algum tipo de comunicação com relação a mudanças na tabela de preços, nos prazos de pagamento, nos lançamentos de novos produtos etc?

Sim Não

19. Descrever abaixo se necessário, comentários que contribuam com a pesquisa.

4.3 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após o envio de 500 questionários pela Silfer através do correio convencional, aos clientes selecionados pela amostra, aguardou-se trinta dias para o retorno dos mesmos preenchidos pelos clientes.

Foram devolvidos 148 questionários preenchidos perfazendo um total de 29,6%. Esse número foi além da expectativa que segundo MARTINS (1995), é em torno de 25%.

As questões de número nove e de número dezenove “questões abertas”, tiveram seus preenchimentos em cinco e em duas ocorrências respectivamente, que após análise das respostas pela direção da empresa não foram consideradas, pois se tratavam-se de respostas soltas que não tiveram influencia no resultado da pesquisa.

Para tabular as respostas, foi desenvolvido um software que apontou os resultados conforme demonstra a tabela a seguir:

TABELA DOS RESULTADOS DA PESQUISA	
1. Qual é o meio de comunicação de preferência da sua empresa? Fone/Fax - 122 Internet - 15 Correo - 1 Pessoalmente - 9 Outros - 1	
2. Qual é o volume total de compra/mês da sua empresa? Até 5.000 kg - 38 Entre 5.001 kg a 10.000 kg - 99 Acima de 10.000 kg - 11	
3. Como avalia a qualidade dos produtos que a Silfer comercializa? Ótimo - 16 Bom - 86 Regular - 25 Ruim - 19 Péssimo - 2	
4. Como avalia a pontualidade das entregas? Ótima - 8 Boa - 47 Regular - 79 Ruim - 11 Péssima - 3	
5. Como avalia o preço dos produtos? Ótimo - 6 Bom - 20 Regular - 95 Ruim - 25 Péssimo - 2	
6. Como avalia o prazo de pagamento? Ótimo - 7 Bom - 79 Regular - 45 Ruim - 13 Péssimo - 4	
7. A Silfer atende seu pedido completamente? Sim - 135 Não - 13	
8. Existem alguns itens que gostaria que a Silfer fornecesse? Sim - 5 Não - 143	
9. Em caso positivo, quais? Resposta aberta. A empresa analisou as 5 respostas afirmativas individualmente.	
10. Como avalia o tempo de resposta dos atendentes com relação a consultas etc? Ótimo - 11 Bom - 29 Regular - 98 Ruim - 7 Péssimo - 3	
11. Como avalia o conhecimento do atendente com relação ao estoque da empresa? Ótimo - 9 Bom - 26 Regular - 101 Ruim - 7 Péssimo - 5	
12. Quando sua empresa entra em contato com a Silfer, a identificação da sua empresa pelo atendente ocorre no primeiro contato? Sim - 8 Não - 140	
13. Como avalia o conhecimento do atendente com relação às necessidades de sua empresa? Ótimo - 5 Bom - 6 Regular - 23 Ruim - 104 Péssimo - 10	
14. Como avalia o conhecimento do atendente com relação a mais de um assunto a ser tratado em um único contato? Ótimo - 4 Bom - 5 Regular - 12 Ruim - 24 Péssimo - 103	
15. Como é o relacionamento da sua empresa com a Silfer? Ótimo - 12 Bom - 45 Regular - 77 Ruim - 9 Péssimo - 5	
16. Sua empresa compra com exclusividade os produtos que a Silfer comercializa? Sim - 17 Não - 131	
17. Na avaliação da sua empresa, a Silfer é uma empresa aberta para negociações? Sim - 109 Não - 39	
18. A sua empresa gostaria de receber algum tipo de comunicação com relação a mudanças na tabela de preços, nos prazos de pagamento, nos lançamentos de novos produtos etc? Sim - 143 Não - 5	
19. Descrever abaixo se necessário, comentários que contribuam com a pesquisa. Resposta aberta. A empresa analisou as 2 respostas individualmente.	

Após a análise das respostas contidas na tabela foram desenvolvidos gráficos para uma melhor ilustração.

O gráfico abaixo ilustra o conceito que os clientes têm da empresa. Conceito esse, obtido através da análise dos resultados do questionário aplicado.

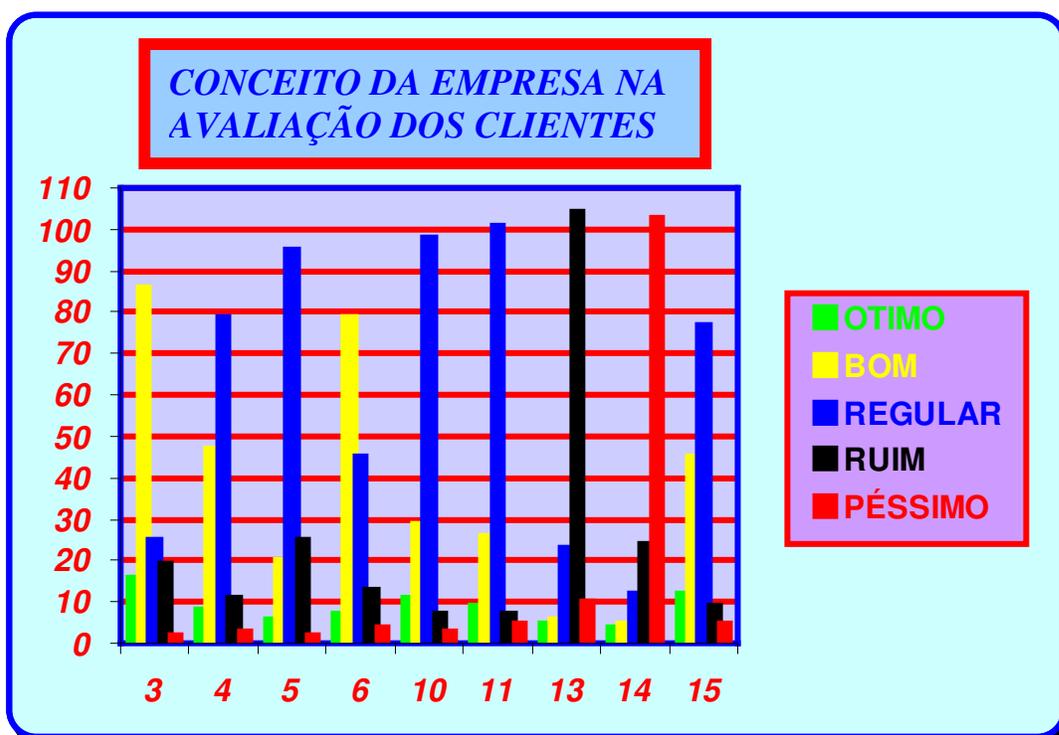


Figura - 8 Ilustração do conceito da empresa com relação a avaliação dos clientes.

Os números relacionados abaixo são relativos aos números das questões contidas no questionário.

3. Como avalia a qualidade do produto que a Silfer comercializa?
4. Como avalia a pontualidade das entregas?
5. Como avalia o preço dos produtos?
6. Como avalia o prazo de pagamento?
10. Como avalia o tempo de resposta dos atendentes com relação a consultas etc?

11. Como avalia o conhecimento do atendente com relação ao estoque da empresa?
13. Como avalia o conhecimento do atendente com relação às necessidades de sua empresa?
14. Como avalia o conhecimento do atendente com relação a mais de um assunto a ser tratado em um único contato?
15. Como é o relacionamento da sua empresa com a Silfer?

Através da análise das respostas da pesquisa e ilustrada na figura 8 concluiu-se que:

□ As questões quatro, cinco, dez, onze e quinze tiveram suas respostas acentuadas como regular merecendo atenção por parte da direção da empresa.

□ As questões três e seis tiveram suas respostas acentuadas como boa não merecendo atenção, nesse momento, por parte da direção da empresa.

□ As questões treze e quatorze tiveram suas respostas acentuadas como ruim e péssima respectivamente, demonstrando assim pontos fracos e muito críticos com relação ao relacionamento e ao atendimento.

□ A direção da empresa deverá corrigir as falhas apontadas na pesquisa procurando elevar as respostas para boa e ótima, que é a faixa ideal para um bom atendimento aos seus clientes.

□ Para correção das respostas apontadas na pesquisa como regular, ruim e péssima a direção da empresa deverá analisar as propostas que este estudo aponta.

O gráfico abaixo ilustra o meio de comunicação preferido pelos clientes pesquisados.

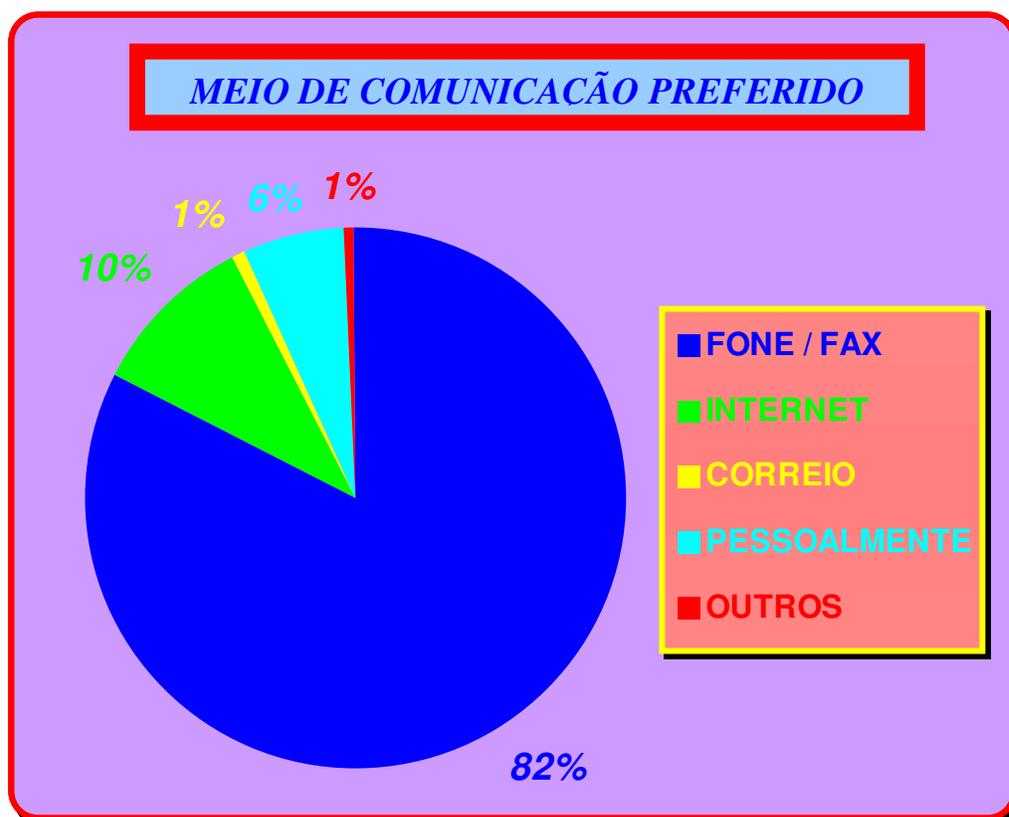


Figura - 9 Ilustração do meio de comunicação preferido pelos clientes.

O número relacionado abaixo se refere à primeira questão do questionário.

1. Qual é o meio de comunicação de preferência da sua empresa?

Através da análise das respostas da pesquisa e ilustrada na figura 9 concluiu-se que:

□ O meio de comunicação preferido pelos clientes da Silfer ainda é o telefone/fax com 82%. A pesquisa apontou o uso da *Web* em segundo lugar com 10%, existindo uma tendência para elevação progressiva nos próximos anos através do uso da *TI*.

O gráfico abaixo ilustra a qualidade do relacionamento da Silfer com seus clientes.



Figura - 10 Ilustração da qualidade do relacionamento da Silfer com seus clientes.

Os números relacionados abaixo são relativos aos números das questões contidas no questionário.

7. A Silfer atende seu pedido completamente?
8. Existem alguns itens que gostaria que a Silfer fornecesse?
12. Quando sua empresa entra em contato com a Silfer, a identificação da sua empresa pelo atendente ocorre no primeiro contato?
16. Sua empresa compra com exclusividade os produtos que a Silfer comercializa?
17. Na avaliação da sua empresa, a Silfer é uma empresa aberta para negociações?

18. A sua empresa gostaria de receber algum tipo de comunicação com relação a mudanças na tabela de preços, nos prazos de pagamento, nos lançamentos de novos produtos etc?

Através da análise das respostas da pesquisa e ilustrada na figura 10 concluiu-se que:

□ As respostas das questões sete, oito, dezessete e dezoito não foram consideradas críticas não merecendo atenção da direção da empresa nesse momento.

□ A resposta da questão doze apontou sendo muito falho o relacionamento empresa/cliente despertado atenção especial da direção da empresa para essa questão.

□ A resposta da questão dezesseis apontou que a maioria dos clientes não compra seus produtos com exclusividade da Silfer o que se torna uma estratégia de negócios para eles.

Para corrigir a questão de identificação do cliente pelo atendente e a compra pelo cliente com exclusividade dos produtos que a Silfer comercializa, a direção da empresa deverá analisar as propostas que este estudo aponta.

O gráfico abaixo ilustra o volume de compras/mês dos clientes pesquisados.



Figura - 11 Ilustração do volume de compras dos clientes pesquisados.

O número relacionado abaixo se refere à segunda questão do questionário.

2. Qual é o volume total de compra/mês da sua empresa?

Através da análise das respostas da pesquisa e ilustrada na figura 11 concluiu-se que:

A maioria das respostas, 99 no total de 148 demonstra que, os principais clientes, os clientes alvo, estão entre 5.001 kg a 10.000 kg de produtos comprados no mês.

Após a análise das respostas da pesquisa através da ilustração na tabela e nos gráficos concluiu-se que:

□ A empresa possui problemas de relacionamento com seus clientes, não atendendo às suas expectativas na maneira de fazer negócios. Para corrigir os problemas apontados na pesquisa, a empresa deverá adotar mudanças para proporcionar satisfação aos seus clientes. Essas mudanças deverão ocorrer de cima para baixo, ou seja, da direção da empresa até o funcionário de menor hierarquia.

Para a empresa implantar essas mudanças é preciso investimento em pessoal através de treinamento, em *TI* através de substituição do seu parque computacional (hardware e software) em estratégia de negócios usando os conceitos de *CRM* e *Call Center* e na estrutura física criando departamento de *Call Center*. Essas mudanças estão descritas e detalhadas na proposta deste estudo.

5 - CONCLUSÃO

Os clientes estão se tornando cada vez mais exigentes, procurando respostas em tempo real. Isso significa dizer que os clientes desejam respostas imediatas aos seus questionamentos e que as empresas precisam estar aptas para gerenciar e administrar essas respostas.

Segundo ZENONE (2001), *CRM* é uma estratégia que envolve *TI*, processos de negócios e atitude empresarial que somam forças para gerar diferencial competitivo, por meio de relacionamento com clientes.

A integração entre a *TI* e *CRM* deverá proporcionar à empresa, meios de se relacionar com os clientes em tempo real. A empresa precisa ser competente no uso da teoria do marketing de relacionamento²³, buscando atender as necessidades e expectativas dos seus clientes a cada contato.

Os métodos “tradicionais” para atrair e reter clientes estão se tornando cada vez mais ineficazes. A globalização e a popularização da Web estão mudando o cenário de negócios em todo o mundo. As empresas devem mudar a forma de fazer negócios para manter sua competitividade em um mercado cada vez mais concorrido. *CRM* é a síntese dessa mudança, saindo de um cenário orientado a produtos para um cenário orientado a clientes afirma ROGERS (2001).

As empresas não devem esquecer que o objetivo principal da estratégia de *CRM* é identificar, diferenciar e manter seus melhores clientes, e, a *TI* é o meio de implementar essa estratégia. Através desses conceitos, tornou-se possível identificar problemas de relacionamento entre as empresas e seus clientes.

²³ Marketing de relacionamento. (É o processo de criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos entre fornecedor/cliente).

Após essas questões identificadas através da análise dos resultados e do estudo dos conceitos de *CRM* e *Call Center*, foi possível fornecer subsidio para as empresas implantarem um atendimento diferenciado, viabilizando atender às necessidades e expectativas de seus clientes, com intenção de reconquistar os clientes “perdidos” e conquistar novos, aumentando assim sua fatia de mercado e, conseqüentemente, obter maior lucro.

Esse estudo propõe mudanças que as empresas deverão adotar para a implantação da estratégia de *CRM* e *Call Center*. Essas mudanças deverão ocorrer de cima para baixo, ou seja, da direção das empresas até o funcionário com menor hierarquia dentro da organização.

Deverá, além da mudança na estratégia de negócios das empresas, substituir também seu parque computacional, em termos de software e hardware capacitando seus atendentes através de treinamento, a um atendimento personalizado com a intenção de torná-los cada vez mais aptos a atender e resolver qualquer problema em um único contato, aproximando-se cada vez mais de um agente universal.

A direção das empresas deverá estar atenta à estratégia de seus negócios, e refletir na satisfação que seus clientes terão em fazer negócios com ela. Deverá adotar políticas visando focar o cliente, que nos dias atuais é a razão de sua sobrevivência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERSON, A, SMITH, 2001. **Data Mining Applications for C R M**, McGraw-Hill, São Paulo.
- BRETZKE, MIRIAM, 2001. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com C. R. M. (Customer Relationship Management)**, Editora Atlas, São Paulo.
- BROWN, STANLEY A., 2001. **Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo e-Business**, Makron Books - São Paulo.
- BROHMAN, KATHRYN M. e WATSON, T. RICHARD, 2003. **Customer Service Systems**, Revista Communications of the A C M, 6 (46), 2003.
- CARDOSO, MARIO SERGIO, 2002. **CRM em Ambiente e-business**, Editora Atlas.
- DESMARAIS, MIKE, 2002. **As bases de CRM tem estado ao nosso redor desde o nascimento do próprio comércio**, Revista Strategic Direction, (15).
- GIULIANI, ANTONIO CARLOS, 2003. **Marketing em um Ambiente Globalizado**, Cobra Editora & Marketing, São Paulo.
- MARTINS, GILBERTO DE ANDRADE, 1995. **Princípios de Estatística**, Editora Atlas, São Paulo.
- MATOSO, LUCIANO, 2000. **Call Center Modismo ou Realidade**, Editora Record, Rio de Janeiro.
- MORETTIN, LUIZ GONZAGA, 2000. **Estatística Básica**, Makron Books, São Paulo.
- MICIAK, ALAN, 2003. **Gerenciamento da Qualidade de Serviços**, Revista The Business and Industrial Marketing, 16.

- OLIVEIRA, WILSON JOSÉ DE, 2000. **C. R. M. & e-business**, Visual Books Ltda, São Paulo.
- PAN, L. SHAN e LEE JAE-NAM, 2004. **Using CRM for a Unified View of the Customer**, Revista Communications of the A C M, 4 (46).
- ROGERS, MARTHA, 2001. **CRM Series Call Center 1 to 1**, Makron Books, São Paulo.
- ROGERS, MARTHA, 2004. **O Gerente Um a Um**, Editora Campus Ltda.
- SIMON, A. GARY & FREUND, E. JOHN, 2001. **Estatística Aplicada**, Editora Bookman.
- SWIFT, RONALD, 2001. **O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**, Editora Campus Ltda.
- STONE, MERLIN, 2001. **CRM Get to Know your Customers and win their Loyalty**, Kogan Page Limited.
- ZENONE, LUIZ CLAUDIO, 2001. **Customer Relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias**, Editora Atlas, São Paulo.

BIBLIOGRAFIA

- BERSON, A, SMITH, 2001. **Data Mining Applications for C R M**, McGraw-Hill, São Paulo.
- BOAR, BERNARD, 2002. **Tecnologia da Informação - A arte do planejamento estratégico**, Editora Berkeley.
- BOGMANN, ITZHAK MEIR, 2002. **Marketing de Relacionamento - Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras**, Editora Nobel.

- BRETZKE, MIRIAM, 2001. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com C. R. M. (Customer Relationship Management)**, Editora Atlas - São Paulo.
- BROHMAN, KATHRYN M. e WATSON, T. RICHARD, 2003. **Customer Service Systems**, Revista Communications of the A C M, 6 (46).
- BROWN, STANLEY A., 2001. **Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo e-Business**, Makron Books - São Paulo.
- CARDOSO, MARIO SERGIO, 2002. **CRM em Ambiente e-business**, Editora Atlas.
- CONTIN JUNIOR, GINO, 1996. **Internet Treinamento Dinâmico**, Editora Digital Artes.
- COOPER, BRIAN, 2000. **Internet Getting Connected**, Editora Dorling Kindersley Limited.
- DAVENPORT, THOMAS H., 2000. **Ecologia da Informação**, Futura, São Paulo.
- DESMARAIS, MIKE, 2002. **As bases de CRM tem estado ao nosso redor desde o nascimento do próprio comércio**, Revista Strategic Direction, (15).
- ERCILIA, MARIA, 2000. **A Internet**, Editora Publifolha, São Paulo.
- FELICIANO NETO, ACÁCIO et alii, 2003. **Engenharia da Informação**, McGraw-Hill, São Paulo.
- FERNANDES, ALEXANDRE, 2002. **Excel 2002 para Usuários do Office**, Brasport, Rio de Janeiro.
- FERREIRA ALVES, RAFAEL, 1998. **Planejamento de Tecnologias de Informações a Partir do Planejamento Estratégico Corporativo**, Santa Bárbara D'Oeste, São Paulo.

- FURLAN, JOSÉ DAVI, 1994. **Reengenharia da Informação**, Makron Books, São Paulo.
- GIULIANI, ANTONIO CARLOS, 2003. **Marketing em um Ambiente Globalizado**, Cobra Editora & Marketing, São Paulo.
- GREENBERG, PAUL, 2001. **CRM na Velocidade da Luz**, Editora Campus.
- GRIMES, GALEN A., 2000. **Sams Teach Yourself the Internet in Ten Minutes**, Editora Sams Publishing.
- KEHOE P., BRENDAN G, 1995. **Zen and Art of the Internet**, Editora A. Beginner's Guide.
- KOTLER, PHILIP, 1999. **Administração de Marketing**, Editora Atlas.
- LEE, DICK, 2003. **Gerenciamento das Relações Fornecedor/Cliente**, Revista Strategic Direction, (18).
- LEVINE R., JOHN, 1997. **Internet para Leigos 4ª edição**, Editora Berkeley Brasil Artes.
- LYNN M., BREMMER, 1998. **À Bíblia da Intranet**, Makron Books, São Paulo.
- MANZANO, JOSÉ AUGUSTO N. G., 2000. **Excel 2000 Avançado**, Editora Érica, São Paulo.
- MARTINS, GILBERTO DE ANDRADE, 1995. **Princípios de Estatística**, Editora Atlas, São Paulo.
- MATOSO, LUCIANO, 2000. **Call Center Modismo ou Realidade**, Editora Record, Rio de Janeiro.
- MATTAR, FAUSE NAJIB, 1999. **Pesquisa de Marketing**, Editora Atlas S. A., São Paulo.
- MICIAK, ALAN, 2003. **Gerenciamento da Qualidade de Serviços**, Revista The Business & Industrial Marketing, (16).

- MORETTIN, LUIZ GONZAGA, 2000. **Estatística Básica**, Makron Books, São Paulo.
- NEGROPONTE, NICHOLAS, 2001. **e-business e Tecnologia**, Editora Publifolha, São Paulo.
- OLIVEIRA, WILSON JOSÉ de, 2000. **C. R. M. e-business**, Visual Books Ltda, São Paulo.
- PAN, L. SHAN e LEE JAE-NAM, 2004. **Using CRM for a Unified View of the Customer**, Revista Communications of the A C M, 4 (46).
- ROGERS, MARTHA, 2001. **CRM series Call Center 1 to 1**, Makron Books, São Paulo.
- ROGERS, MARTHA, 2004. **O Gerente Um a Um**, Editora Campus Ltda.
- SIMON, A. GARY & FREUND, E. JOHN, 2001. **Estatística Aplicada**, Editora Bookman.
- STONE, MERLIN, 2001. **CRM Get to Know your Customers and win their Loyalty**, Kogan Page Limited.
- SWIFT, RONALD, 2001. **O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**, Editora Campus Ltda.
- ZENONE, LUIZ CLAUDIO, 2001. **Customer Relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias**, Editora Atlas, São Paulo.
- WALL, DAVID, 1996. **World Wide Web**, Editora Campus.
- www.compaq.com.br.
- www.crm.inf.br, 2002. Artigos de Cezar Taurion, Disponível a partir de Setembro de 2002.