

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MAITÉ MACHADO BAYER

IMPLEMENTANDO CRM: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BETA

SÃO LEOPOLDO

2015

MAITÉ MACHADO BAYER

IMPLEMENTANDO CRM: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BETA

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como parte dos requisitos à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof^a. MS. Aline Dresch

SÃO LEOPOLDO

2015

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma doaram um pouco de si para que a conclusão deste trabalho se tornasse possível:

A minha orientadora, Aline Dresch, por todo apoio ao longo desse ano. Desde minhas dúvidas sobre a escolha do tema do TCC, até a conclusão dessa importante etapa da minha graduação. Obrigada pela paciência, pelos ensinamentos e pela dedicação.

Aos queridos professores da Unisinos e aos colegas de curso por toda troca de conhecimento e aprendizados. Alegra-me saber que irei levar alguns comigo para o resto da vida, chamando-os de amigos.

Ao meu namorado, Flávio Dotti Toni, por todo suporte e carinho ao longo desse ano. Sei que não foi um ano fácil, mas tu estavas lá, sendo meu porto seguro e fazendo com que eu seguisse em frente. Obrigada por tudo!

Aos amigos e familiares, em especial pai e mãe, pelo incentivo e estima. Sei que estou sempre nas suas orações.

Enfim, o meu muito obrigado a todos aqueles que acreditaram em mim, me deram oportunidades e me ajudaram de alguma forma ao longo de toda minha trajetória.

“Conte-me, e eu esquecerei. Mostre-me, e eu lembrarei. Envolve-me, e eu entenderei.”

Autoria desconhecida

RESUMO

Visando a busca de competitividade e maior rentabilidade, muitas abordagens de negócio têm sido executadas em empresas dos mais diferentes setores. A gestão da cadeia de suprimentos (GCS) considera a concorrência no mercado como uma competição entre redes de valor, integrando fornecedores e clientes. Dentro do cenário da GCS, *Customer Relationship Management* (CRM) aborda essa competitividade através de uma gestão eficaz do relacionamento com o cliente. A partir do contexto da gestão da cadeia de suprimentos, este trabalho desenvolvido com base em um estudo de caso, apresentou a implementação do *Customer Relationship Management* em uma empresa de bens de consumo, bem como analisou o impacto causado pela implementação do modelo CRM. A pesquisa mostrou que os benefícios percebidos pela empresa, não se limitaram aos resultados da implementação do CRM, mas que durante o processo em si, o conhecimento compartilhando e o desenvolvimento profissional da equipe de trabalho, se mostrou também como um impacto positivo.

Palavras Chave: CRM. *Customer relationship management*. Gestão do relacionamento com o cliente. Gestão da cadeia de suprimentos. Implementação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Elos da cadeia de suprimentos e a aplicação de CRM	11
Figura 2 – Processo da Revisão Sistemática de Literatura	15
Figura 3 – Fluxograma simplificado da empresa Beta	19
Figura 4 - Representação de uma cadeia de suprimentos	21
Figura 5 - Modelo de GCS baseado em processo de negócios	23
Figura 6 - Evolução de <i>marketing</i> transacional para <i>marketing</i> de relacionamento ..	24
Figura 7 – Linha de variações para conceitos de CRM.....	25
Figura 8 - Condução do estudo de caso	33
Figura 9 - Modelo CRM e atividades desenvolvidas	39
Figura 10 - Pilares do CRM desenvolvido pela empresa Beta	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos resultados obtidos ao realizar a RSL.....	16
Quadro 2 - Lista de artigos utilizados como base para pesquisa	18
Quadro 3 - Modelo CRM desenvolvido por Lambert	28
Quadro 4 – Síntese do enquadramento dessa monografia.....	32
Quadro 5 - Perfil do time de trabalho	36
Quadro 6 - Impacto da implementação CRM na empresa Beta.....	48
Quadro 7 - Síntese de resultados obtidos	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado de benefícios percebidos no processo de implementação do CRM	43
Tabela 2 - Resultado de dificuldades no processo de implementação do CRM	45
Tabela 3 - Resultados obtidos com o CRM.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS

B2B	<i>Business to business</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
GCS	Gestão da cadeia de suprimentos
GP	<i>Gross profit</i>
PCP	Planejamento e controle da produção
RSL	Revisão sistemática da literatura
TI	Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3.1 Justificativa do Aluno	14
1.3.2 Justificativa Prática	14
1.3.3 Justificativa Acadêmica.....	14
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA	19
1.5 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS	21
2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	22
2.3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	24
2.4.1 Modelo de Lambert.....	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1 MÉTODO DE TRABALHO	32
3.1.1 Definição da Estrutura Conceitual-Teórica	32
3.1.2 Planejamento do Caso.....	34
3.1.3 Condução do Teste Piloto.....	34
3.1.4 Coleta dos Dados	35
3.1.5 Análise dos Dados.....	37
3.1.6 Conclusões.....	37
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	38
4.1 IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO CRM	38
4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	42

4.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	47
5 CONCLUSÕES	53
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	54
5.3 OPORTUNIDADES EM NOVAS PESQUISAS	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: GESTOR	60
APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: TIME DE TRABALHO	61
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO: TIME DE TRABALHO	62

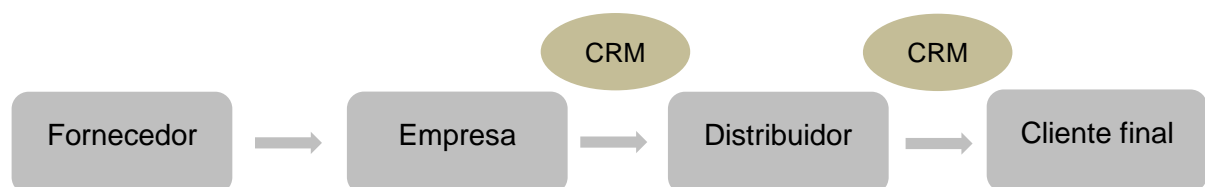
1 INTRODUÇÃO

A gestão da cadeia de suprimentos (GCS) mostra quão importante é para uma corporação, realizar atividades integradas entre as empresas que compõe sua rede de valor. A fim de garantir que as organizações alcancem o nível de serviço prometido, minimizem seus custos e se mantenham competitivas no mercado, foi desenvolvido um modelo de GCS na Universidade de OHIO (EUA). (COOPER, LAMBERT e PAGH, 1997). A gestão do relacionamento com o cliente - *Customer Relationship Management* (CRM) – surge dentro desse modelo como um macro processo, sendo segundo Lambert (2010), responsável por definir, estabelecer, fortalecer e manter as relações entre os elos empresa e cliente.

De acordo com Teo, Devados e Pan (2006), CRM pode ser abordado sobre concepções distintas, sendo que muitas empresas o aplicam como uma ferramenta de tecnologia da informação (TI) coletando informações sobre hábitos, preferências, compra e venda de clientes, ou uma estratégia *de marketing*, com foco principal na fidelização de clientes. Entretanto, dentro do conceito de GCS, CRM é utilizado de maneira estratégica, ampla e integrada dentro da cadeia. A figura 1 ilustra de forma simples os elos de uma cadeia de suprimentos, e a aplicação do CRM.

Ter essa percepção estratégica de CRM em um ambiente *business-to-business* (B2B), é ainda mais necessário. Nesse segmento, o cliente geralmente tem alta representatividade no faturamento da empresa, o que demonstra a importância de construir e manter um relacionamento sólido entre ambos. (LAMBERT, 2010).

Figura 1 - Elos da cadeia de suprimentos e a aplicação de CRM



Fonte: adaptado de Pires (2004, p. 60).

No Brasil, embora o interesse acerca do tema gestão do relacionamento com o cliente tenha aumentado nos últimos anos, ainda é muito comum referenciar-se a CRM como as ferramentas de TI ou *marketing* citadas anteriormente. Em 2009, o Brasil fechou o ano com R\$ 907 milhões no mercado de *software* CRM, o que

representou um aumento de 27,7% em relação aos quatro anos anteriores. (E-CONSULTING CORP, 2010). Porém, esse crescimento refere-se a CRM como tecnologia, ou seja, *softwares* CRM, incluindo serviços em nuvem.

Alguns benefícios são buscados quando se decide pela implementação de um modelo CRM no segmento B2B. Entre eles, destaca-se: conhecer o comportamento do cliente, fidelização dessa parceria buscando uma relação ganha-ganha, previsão de demanda mais assertiva, investimento focado nas necessidades do cliente e nos grupos de cliente mais representativos para a corporação, entre outros benefícios que buscam manter essa cadeia competitiva. (LAMBERT, 2010; PIRES, 2004).

Porém, ao implementar um modelo CRM algumas dificuldades podem surgir. Nesse sentido, Barretto (2004) destaca a importância de se entender a estrutura organizacional e adaptar o CRM para a realidade da empresa. Outro ponto abordado pela autora é a complexidade do próprio sistema, sendo necessário ter objetivos claros, alinhando as expectativas de quem está envolvido nessa execução. (BARRETTO, 2004).

A gestão do relacionamento com o cliente apresenta, portanto, grande importância estratégica para uma organização. Diante do exposto, essa monografia explora a implementação do CRM, baseado no modelo desenvolvido por Lambert (2010), em uma empresa de bens de consumo.

1.1 CONTEXTO E QUESTÃO DE PESQUISA

A empresa de bens de consumo, no setor de limpeza e higiene pessoal, aqui denominada “empresa Beta”, vem mudando a sua forma de gestão. Antes, habituada a produzir e vender buscando atingir a uma determinada meta financeira, a empresa encontrava dificuldades para alcançar o objetivo financeiro mensal. A empresa Beta percebeu que manter o foco apenas na venda para seu cliente imediato (atacado, varejos e distribuidores), não garante um crescimento sustentável.

A lógica da GCS mostra que o responsável por “injetar” dinheiro dentro da cadeia, é o consumidor final, e que entre os demais elos, existe apenas a troca desse dinheiro. Portanto, é preciso manter o foco na venda final da cadeia, ou seja, na venda para o consumidor final, a fim de manter a cadeia sustentável. (PIRES, 2004).

Nesse sentido, a empresa Beta precisa estimular a venda de seus clientes diretos e ter participação estratégica no ponto de venda. Com o objetivo de influenciar a venda de seus clientes e se posicionar estrategicamente no ponto de venda, a organização necessita moldar e fortalecer a relação que tem com seus clientes, e para isso, será implementado um modelo de CRM.

A partir deste contexto surge a seguinte questão de pesquisa: quais os impactos percebidos, a partir da implementação de um modelo CRM, na organização estudada? Nesse caso, entende-se como impacto os benefícios advindos da implementação, bem como as dificuldades trazidas junto com essa execução.

1.2 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, que orientam e são pretendidos atingir nessa pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Para responder a questão de pesquisa proposta, o objetivo geral deste trabalho é analisar o impacto da implementação de um modelo CRM, em uma empresa de bens de consumo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Visando atender o objetivo geral dessa pesquisa, alguns objetivos específicos se fazem necessários. São eles:

- I. Apresentar e discutir o processo de implementação do modelo CRM;
- II. Identificar as principais dificuldades na implementação do modelo;
- III. Avaliar a aplicação de CRM baseado no modelo desenvolvido por Lambert, em um país fora dos Estados Unidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nessa seção, é apresentada a justificativa para realização dessa monografia. Os elementos que compõe a justificativa são divididos em três grupos distintos, mas que se complementam para justificar a necessidade de pesquisa.

1.3.1 Justificativa do Aluno

Pela possibilidade de trabalhar em uma das grandes áreas da Engenharia de Produção, gestão da cadeia de suprimentos, cuja abordagem sempre interessou. Pela oportunidade de participar do processo de implementação, o que certamente contribuiu para o aprendizado e desenvolvimento, conciliando a teoria das salas de aula, com a dinâmica de um sistema real.

1.3.2 Justificativa Prática

Sob a ótica empresarial, existe a necessidade de a empresa ter um processo estruturado para implementar o CRM. Como exposto no contexto inicial dessa monografia, a empresa está em um processo de mudança na forma de gestão da companhia, e este processo inclui foco na venda para o consumidor final.

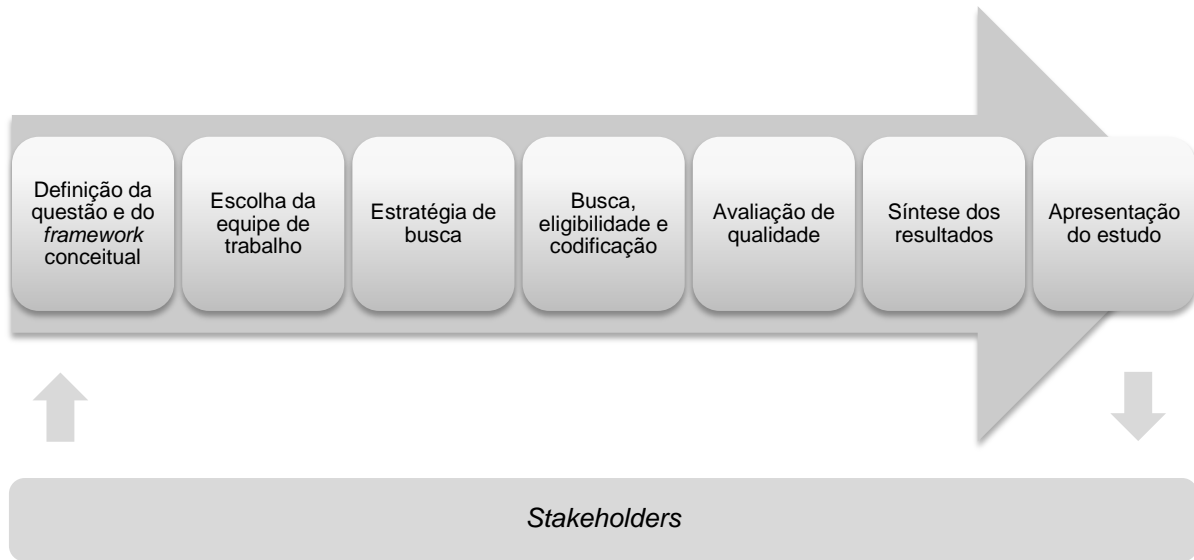
Como a venda não ocorre de maneira direta, da empresa para o varejo, e sim via distribuidor, a organização considera importante estruturar e manter as relações com esses clientes intermediários (distribuidor e varejo). Portanto, ela poderá atuar de maneira estratégica no ponto de venda, obtendo informações reais e de forma mais rápida, para o auxílio na tomada de decisões. Com esse intuito, a gestão do relacionamento com o cliente foi aplicada.

1.3.3 Justificativa Acadêmica

Uma das justificativas para a realização desse trabalho é a contribuição para a literatura, aumentando a base de referências para o assunto estudado. Ao ser realizada a busca do referencial teórico para embasar essa monografia, percebeu-se que o número de publicações nacionais sobre *Customer Relationship Management*, é pouco significativo. Ademais, as publicações existentes baseiam-se, como já explicitado na introdução desse trabalho, em ferramentas de TI ou estratégia de *marketing*, não fazendo relação com a gestão da cadeia de suprimentos.

O método utilizado para a busca do material teórico foi a Revisão Sistemática de Literatura (RSL), proposto no livro *Design Science Research* (MORANDI e CAMARGO, 2015). A figura 2 sintetiza o processo da Revisão Sistemática de Literatura, e na sequência são apresentados os três primeiros passos do método, e sua utilização na busca de referências para a elaboração desse trabalho.

Figura 2 – Processo da Revisão Sistemática de Literatura



Fonte: Morandi e Camargo (2015, p. 146).

O primeiro passo, definição da questão e do *framework* conceitual, refere-se a definir o tema central, a questão de revisão, e como essa questão será respondida, através de um *framework* conceitual. (MORANDI e CAMARGO, 2015). Para o *framework* conceitual, os autores apontam a revisão agregativa e configurativa, sendo esta última, definida para questões abertas em busca de respostas qualitativas. (MORANDI e CAMARGO, 2015). Sendo assim, essa pesquisa enquadra-se como revisão configurativa, para qual foi definido os conceitos-chaves em busca de estudos primários acerca do tema CRM.

No segundo passo, escolha da equipe de trabalho, os autores descrevem a importância de a RSL ser efetuada por uma equipe, devido à pluralidade do conhecimento técnico e o prazo de entrega da pesquisa. (MORANDI e CAMARGO, 2015). No entanto, como se trata de uma monografia individual, a RSL foi conduzida apenas pela pesquisadora.

De acordo com Morandi e Camargo (2015), o terceiro passo, estratégia de busca, visa responder questões como quais conceitos-chave serão utilizados e a abrangência de busca: extensão temporal, fontes de busca e quais resultados serão considerados. Para esse trabalho a extensão temporal não foi limitada, e a abrangência definida como internacional, a fim de contemplar toda a investigação histórica acerca do tema.

As palavras-chave surgiram da combinação dos termos gestão do relacionamento com o cliente (por extenso, ou abreviado como CRM) e algum outro termo de ligação ao tema dessa monografia. Os conceitos foram buscados tanto em português quanto em inglês, com exceção do termo “*business-to-business*”, cuja expressão no Brasil é usualmente utilizada em inglês. O quadro 1 mostra a combinação das palavras-chave definidas, as fontes de busca selecionadas, os índices selecionados e os resultados obtidos.

Quadro 1 - Síntese dos resultados obtidos ao realizar a RSL

BASE		Índice	Títulos	Títulos relacionados	Abstract relacionados	Artigos relacionados
EBSCO	CRM e processo de negócio	Resumo	0	-	-	-
	CRM e implementação	Resumo	0	-	-	-
	CRM and business process	Resumo	314	10	5	1
	CRM and implementation	Resumo	1.002	130	12	4
	CRM and business to business	Resumo	3.265	58	6	1
Capes	CRM e processo de negócio	Assunto	0	-	-	-
	CRM e implementação	Assunto	0	-	-	-
	CRM and business process	Assunto	21	3	1	1
	CRM and implementation	Assunto	44	13	0	0
	CRM and business to business	Assunto	148	4	2	-
Web of Science	CRM e processo de negócio	Tópico	1	-	-	-
	CRM e implementação	Tópico	2	-	-	-
	CRM and business process	Tópico	558	109	5	1
	CRM and implementation	Tópico	580	58	3	1
	CRM and business to business	Tópico	1.234	47	4	2
Emerald Insight	CRM e processo de negócio	Abstract	0	-	-	-
	CRM e implementação	Abstract	0	-	-	-
	CRM and business process	Abstract	72	16	4	2
	CRM and implementation	Abstract	97	28	8	6
	CRM and business to business	Abstract	182	21	4	3
TOTAL			7.520	497	54	22

Fonte: elaborado pela autora.

Na fonte de busca EBSCO, foram consideradas apenas as bases de dados *Business Source Complete*, *Academic Search Complete*, *Academic Search Premier* e *Academic Search Elite*. Essa definição ocorreu pelo fato dessas bases abrangerem as áreas de interesse do tema.

Crêterios de exclusão foram definidos para desconsiderar trabalhos que não convergiam com o propósito dessa monografia. O primeiro critério de exclusão foi o idioma, apenas trabalhos em português, inglês e espanhol foram considerados, por serem idiomas de domínio da pesquisadora. Também foram excluídos trabalhos que apresentavam CRM apenas como ferramenta de TI, pois foge da inten o da pesquisa. Outros resultados excluídos foram aqueles que mesmo contendo as palavras-chave definidas, divergiam do propósito central da pesquisa.

No total, foram obtidos 7.520 resultados, dos quais foram excluídos aqueles de acordo com os critérios de exclusão, definidos anteriormente. Após essa análise, restaram 497 trabalhos, cujos resumos (*abstract*) foram lidos e excluídos de acordo com os critérios estabelecidos, resultando em 54 trabalhos.

Para os 54 artigos acad micos selecionados, foi realizado uma leitura inspeccional. Baseado nos conceitos de Adler e Doren (1974), além do título e *abstract* lidos, também foi verificado as tabelas de conteúdo e os capítulos principais, procurando identificar os pontos principais do artigo de forma geral e no detalhe. Ao final, 22 artigos restaram e foram lidos na íntegra. Dentro desse grupo, 6 artigos foram excluídos por não apresentar conteúdo relevante dentro dessa proposta de pesquisa. Ao todo 16 artigos foram utilizados como base para essa monografia, e serviram como fonte para a busca de novos trabalhos, através de suas referências bibliográficas. Esses artigos encontrados pelo método RSL, bem como as referências encontradas a partir de sua leitura, são abordados tanto no capítulo 2, referencial teórico, quanto ao longo do desenvolvimento dessa monografia. Os 16 artigos encontrados, utilizados como base, e seus respectivos autores, bem como os principais pontos abordados, estão ilustrados no quadro 2.

A RSL mostrou que existe uma ampla base de trabalhos relacionada aos conceitos-chave da monografia, mas quando essa base é direcionada ao tema central, convergindo para os objetivos da pesquisa, se torna escassa. Portanto, a realiza o desse trabalho justifica-se também para agregar mais referências na literatura acadêmica, principalmente em português, que pela pesquisa realizada, mostrou-se com uma base limitada.

Quadro 2 - Lista de artigos utilizados como base para pesquisa

Autor	Título	Principais pontos abordados
BERRY, Leonard L.	Relationship marketing of services growing interest, Emerging Perspectives	Apresenta os benefícios do <i>marketing</i> de relacionamento para a empresa e para o cliente
BULL, Christopher	Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation	Estudo de caso sobre implementação de CRM
CHEN, Injazz J.; POPOVICH, Karen	Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology	Aborda CRM a partir de uma integração de tecnologia, pessoas e processos
CURRY, Adrienne.; KKOLOU, Elena	Evaluating CRM to contribute to TDM improvement—a cross-case comparison	Apresenta estudos de casos onde são avaliados a efetividade do CRM
FEINBERG, Richard A. et al.	The state of electronic customer relationship management in retailing	Aborda CRM no contexto de vendas via web, associado com a satisfação do cliente
HARLAND, Christine	Supply chain management: relationships, chains and networks	Aborda os relacionamentos dentro da cadeia de suprimentos
KOTOROV, Rado	Customer relationship management: strategic lessons and future directions	Apresenta CRM como uma vantagem competitiva em diferentes áreas de negócio
LAMBERT, Douglas M.	Customer relationship management as a business process	Apresenta CRM como um processo de negócio
LAMBERT Douglas M.; COOPER, Martha C.	Issues in supply chain management	Aborda as integrações dentro da cadeia de suprimentos, trazendo sua gestão como processos de negócio
LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D.	Supply chain management: implementation issues and research opportunities	Aborda implementações de processos de negócio dentro da cadeia de suprimentos
LAW, Monica.; LAU, Theresa; WONG, Y.H.	From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective	Enfatiza CRM com foco no cliente, explorando a concorrência entre redes de trabalho
OZGENER, Sevik.; IRAZ, Rifat	Customer relationship management in small-medium enterprises: the case of Turkish tourism industry	Estudo de caso sobre implementação de CRM
PAYNE, Adrian; FROW, Pennie	A strategic framework for customer relationship management	Explora os diferentes conceitos de CRM e identifica questões importantes para obter sucesso na implementação CRM
PEPPARD, Joe	Customer relationship management (CRM) in financial services	Apresenta um método de trabalho para CRM considerando foco no cliente e canais de gerenciamento
TEO, Thompson. S.H.; DEVADOSS, Paul.; PAN, Shan L.	Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the Housing and Development Board, Singapore	Estudo de caso sobre implementação de CRM
XU, Mark; WALTON, John.	Gaining customer knowledge through analytical CRM	Analisa como estratégias de CRM têm sido implementadas

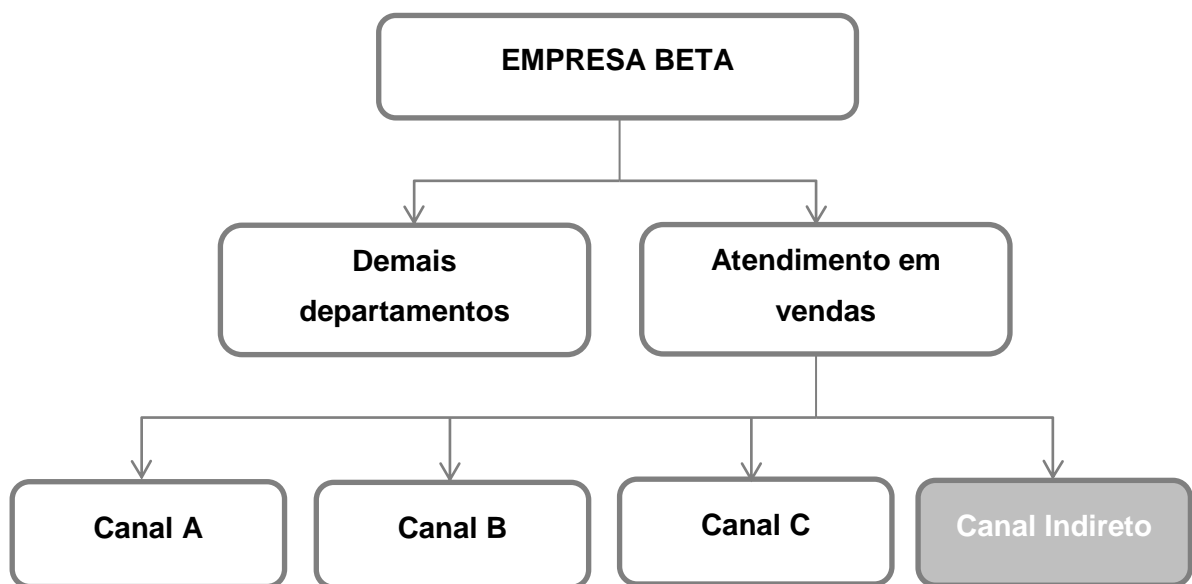
Fonte: elaborado pela autora.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Por se tratar de um tema de pesquisa a qual muitas variáveis podem ser envolvidas, a pesquisa pode tornar-se de difícil realização. Portanto, a delimitação do tema se faz necessário para estabelecer limites, e tornar a pesquisa viável com os meios possíveis de investigação.

A pesquisa foi aplicada em uma empresa de bens de consumo, do ramo de higiene pessoal e limpeza. A atuação comercial da empresa Beta é segmentada por canais de atendimento de vendas, sendo um desses canais, aqui denominado de “canal indireto”, o canal de interesse para implementação da gestão do relacionamento com o cliente. A figura 3 ilustra a delimitação do trabalho dentro da empresa Beta.

Figura 3 – Fluxograma simplificado da empresa Beta



Fonte: elaborado pela autora.

O canal indireto é responsável por realizar as vendas via distribuidor, sendo esse, considerado um parceiro comercial pela empresa Beta. Portanto, a delimitação do trabalho, está enquadrada em uma empresa de bens de consumo, no canal indireto, dentro de um ambiente *business-to-business*.

1.5 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Essa monografia está organizada em 5 capítulos. No primeiro capítulo, introdução, foi apresentando a visão geral sobre o tema, a questão de pesquisa, os objetivos, as justificativas, delimitação do tema e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, referencial teórico, é apresentado os principais conceitos para o entendimento do tema de pesquisa. Nesse capítulo são apresentados os conceitos de cadeia de suprimentos, gestão da cadeia de suprimentos, as diferentes abordagens de *customer relationship management*, e modelos de CRM. Também, é definido o conceito CRM utilizado ao longo da pesquisa e o modelo de Lambert, que foi utilizado como base para implementação na empresa Beta.

No terceiro capítulo, procedimentos metodológicos, é apresentado a metodologia utilizada para a condução desse trabalho, bem como especificado o método de trabalho, estruturado em etapas e atividades. Nesse capítulo, são expostos os meios de coleta e análise de dados para a realização dessa pesquisa.

No quarto capítulo, resultados e discussão, além do detalhamento do modelo CRM aplicado, são expostos os resultados obtidos ao fim da aplicação da pesquisa. Também nesse capítulo, é realizado a discussão dos resultados.

Por último, no quinto capítulo, conclusões, é apresentada as conclusões pertinentes acerca da pesquisa realizada, bem como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras. No próximo capítulo, será apresentado o referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

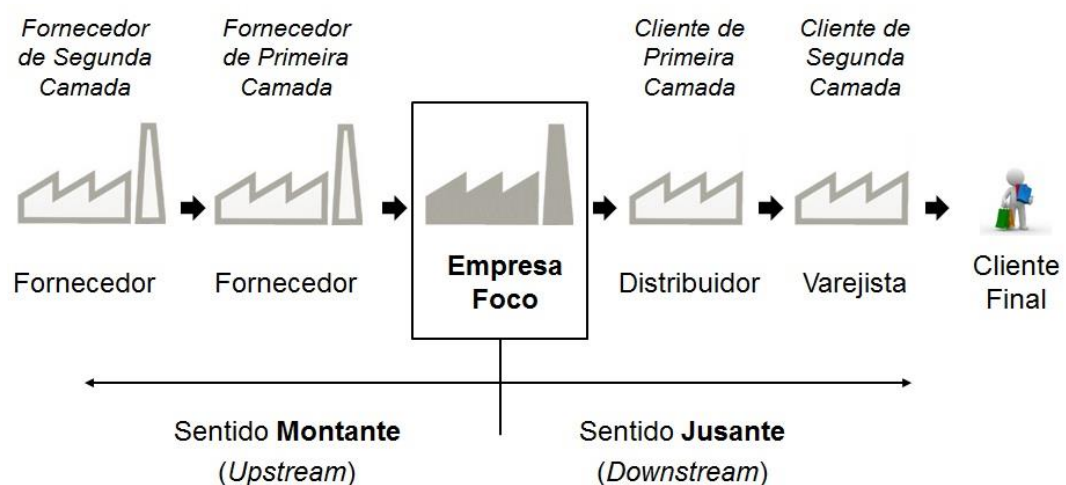
Nessa seção serão abordados os principais tópicos relacionados com a pesquisa desenvolvida, para melhor entendimento do tema. Será exposta a base conceitual da gestão da cadeia de suprimentos, os diferentes conceitos sobre *Customer Relationship Management* e tipos de modelos para sua aplicação. Além disso, também será apresentado o modelo desenvolvido por Lambert (2010), cuja estrutura foi aplicada na empresa Beta.

2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Uma cadeia de suprimentos abrange todas as atividades envolvidas na produção de um bem, desde o fornecimento da matéria prima até a entrega do produto final. (PIRES, 2004, apud QUINN, 1997). Novaes (2001) abrange mais do que as atividades para classificar uma cadeia de suprimentos. O autor faz referência a todos os recursos do sistema, ampliando a classificação para todas as relações envolvidas dentro da cadeia, desde a fonte de matéria prima até o consumidor final. (NOVAES, 2001).

Christopher (1998) relaciona as atividades e processos dentro de uma cadeia de suprimentos através de ligações à jusante (*downstream*) e a montante (*upstream*). A figura 4 ilustra essas ligações em uma cadeia de suprimentos.

Figura 4 - Representação de uma cadeia de suprimentos



Fonte: Logística Unisinos adaptado de Pires (2011).

Christopher (1998) também aprofunda as relações dentro da cadeia, revelando a importância do conceito de rede de suprimentos. Para o autor, a cadeia de suprimentos é uma rede de organizações, cujo sentido pode ser a montante ou a jusante, ligando processos e atividades para agregar valor em um produto ou serviço. (CHRISTOPHER, 1998). Nesse sentido, Lambert e Cooper (2000) corroboram a ideia de rede de suprimentos. Os autores indicam que o ambiente de negócios não foca mais na competição loja versus lojas, e sim em uma competição de rede de múltiplos negócios e relações. (LAMBERT e COOPER, 2000).

Considerando os conceitos apresentados, e que as definições convergem de uma forma geral, pode-se dizer que a cadeia de suprimentos:

Compreende o material e os intercâmbios de informação no processo logístico que se estende desde a aquisição de matérias-primas até a entrega dos produtos acabados para o usuário final. Todos os fornecedores, prestadores de serviços e os clientes são os elos da cadeia de suprimentos, assim ela liga muitas empresas em um conjunto comum. (SIKILERO et al., 2014, p.23 apud COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS, 2011).

2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Dada às definições de cadeia de suprimentos, é necessário o entendimento dos principais conceitos envolvendo sua gestão. Lummus e Voturka (1999) destacam que as empresas estão cada vez menos verticalizadas, concentrando seus esforços nos diferenciais competitivos e dependendo de fornecedores com uma entrega de alta qualidade.

Harland (1996) define a gestão da cadeia de suprimentos, como a gestão responsável pelas atividades e relacionamento dentro da própria organização, com os fornecedores imediatos e com os clientes ao longo da cadeia de suprimentos. Para Pires (2004), GCS é um modelo gerencial que através da integração de seus processos de negócios chave, busca atender todos os *stakeholders* da cadeia, de forma eficaz e com menor custo possível. Nesse sentido, a GCS abrange os mais diversos setores dentro de uma organização, sendo necessária ser multifuncional. (PIRES, 2004).

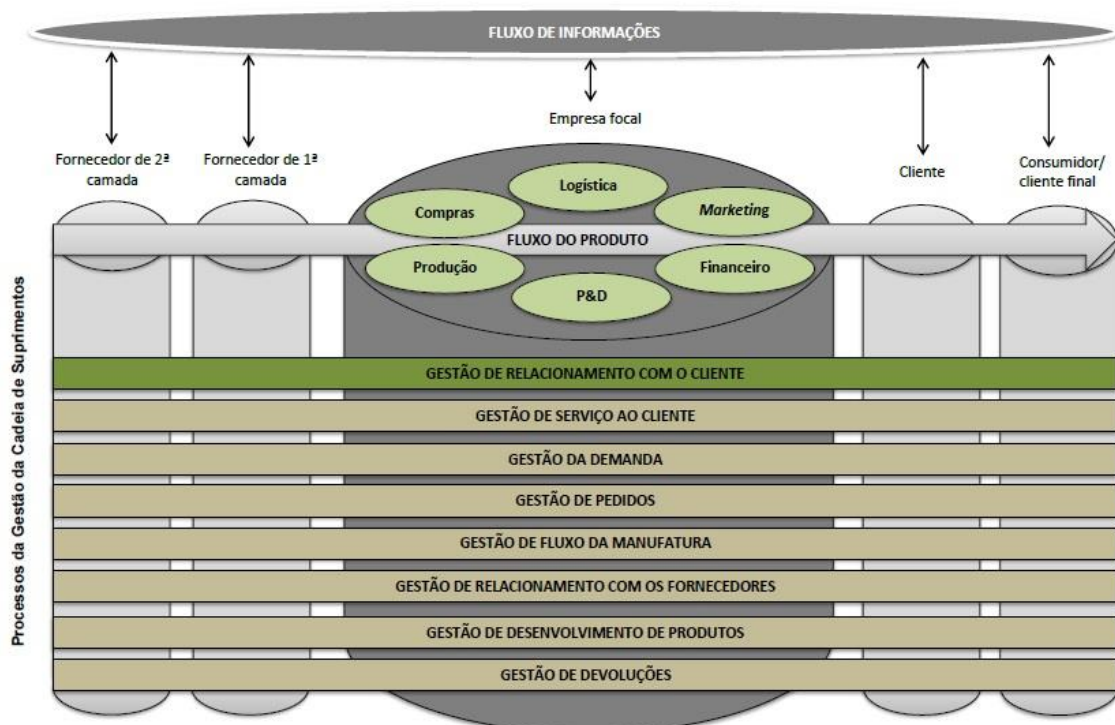
Mentzer et al. (2001), classificam os conceitos de gestão da cadeia de suprimentos em três categorias: filosofia gerencial, conjunto de atividades gerenciais e conjunto de processos de negócios gerenciais. Dentro da classificação de filosofia gerencial, os conceitos descrevem a GCS como um único processo em que é necessária uma abordagem sistêmica, além de uma orientação estratégica para

convergir todas as atividades da cadeia em um objetivo comum. (MENTZER et al., 2001).

Já os conceitos que definem a GCS como um conjunto de atividades gerenciais, visam estabelecer e praticar uma série de atividades em busca dessa gestão. (MENTZER et al., 2001). Ainda, Mentzer et al. (2001) identificam sete atividades básicas para a implementação de uma filosofia GCS, que incluem ações integradas entre a empresa seus fornecedores e clientes, compartilhamento de informações dentro de toda a cadeia, dividir riscos e ganhos, relacionamento colaborativo, objetivos em comum ao longo da cadeia, integração de processos e manter relacionamentos em longo prazo.

Por fim, há definições que classificam a GCS como um conjunto de processos de negócios gerenciais. (MENTZER et al., 2001). Nessa classificação, a empresa deve praticar a gestão da cadeia de suprimentos não em termos de funções e departamentos, mas sim com base em processos de negócios chave. (LAMBERT, COOPER e PAGH, 1998). Nesse sentido, os autores desenvolveram um modelo para estruturar os processos gerenciais na GCS dividindo-o em diferentes etapas visando facilitar esse gerenciamento. (LAMBERT, COOPER e PAGH, 1998). A figura 5 ilustra esse modelo.

Figura 5 - Modelo de GCS baseado em processo de negócios



Fonte: Lambert (2010, p. 05).

2.3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Payne (2009) afirma que embora o termo CRM seja recente, há muito tempo as empresas utilizam suas práticas de gerenciamento. O autor sustenta que ao longo do tempo houve uma transição do *marketing* transacional para um *marketing* de relacionamento, no qual envolve diversos setores dentro de uma organização. (PAYNE, 2009). A figura 6 apresenta essa evolução e a ênfase de cada uma.

Figura 6 - Evolução de *marketing* transacional para *marketing* de relacionamento

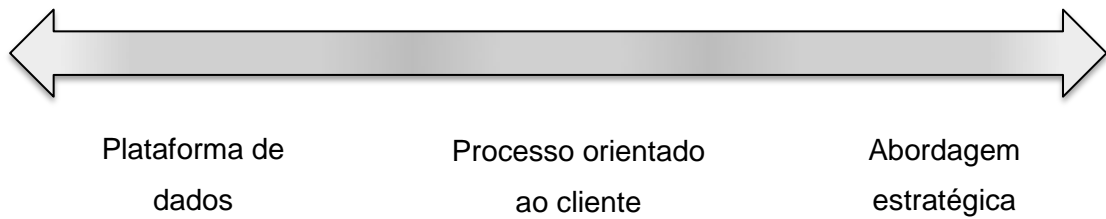


Fonte: adaptado de Payne (2009).

A literatura sobre CRM apresenta variadas definições para *Customer Relationship Management*. Sempre ligados ao termo relacionamento empresa-cliente, porém com diferenças de aplicação. (PAYNE, 2009). Nesse sentido, Payne e Frow (2005), apresentam uma linha de variações para as definições de CRM, onde em um extremo CRM é visto apenas como uma ferramenta tecnológica, e em outro é definido amplamente e estrategicamente. Essa representação é ilustrada na figura 7.

Alguns autores como Kim e Pan (2006), abordam o CRM como uma ferramenta tecnológica, incluindo o *e-commerce*. Já Bretzke (2000), associa o *marketing* à tecnologia de informação, para conceituar CRM.

Figura 7 – Linha de variações para conceitos de CRM



Fonte: adaptado de Payne e Frow (2005).

Para Barretto (2007), a gestão do relacionamento com o cliente aparece como um processo organizacional, enquanto para Law, Lau e Wong (2003), CRM vai além, sendo o processo responsável não só pela administração, mas como pelo desenvolvimento da relação empresa-cliente. Nesse sentido, Greenberg (2001), relaciona que CRM pode partir de uma ferramenta tecnológica, mas que perde seu valor se não existir uma filosofia gerencial e uma cultura centrada no cliente sustentando o uso dessa ferramenta.

Bihari (2012), também aborda a cultura centrada no cliente para um efetivo uso do CRM. Para o autor, CRM é visto como um processo ou metodologia que busca identificar as necessidades do cliente e seus comportamentos, para, a partir dessas informações, construir uma forte relação entre as partes. (BIHARI, 2012).

Kotler e Keller (2006) enfatizam o valor do cliente em longo prazo e a importância da fidelização do mesmo. Nesse sentido, Peppard (2000) destaca o papel que CRM possui para auxiliar na negociação com o cliente e no alcance da vantagem competitiva da organização.

Payne (2009), também enfatiza a relação em longo prazo com clientes chave. Para o autor, CRM envolve as atividades de criar, desenvolver e manter a relação com o cliente, com o objetivo de aumentar a participação de cada um, trazendo maior rentabilidade para a organização. (PAYNE, 2009).

As definições de Payne (2009) são similares às defendidas por Lambert (2010), que entende CRM como um processo de negócio. O autor ainda acrescenta que dentro desse conceito, é necessário identificar os membros específicos da cadeia de suprimentos e seus respectivos processos de negócio, para que essas relações possam ser integradas na parceria empresa-cliente. (PIRES, 2004 apud LAMBERT, 2003).

Considerando essa diversidade de conceitos, autores como Bull (2003), e Teo, Devados e Pan (2006), compartilham a ideia de que cabe a empresa utilizar a abordagem que julgar mais adequada, adaptando seu uso à estratégia da organização. Bihari (2012), também corrobora essa ideia, dizendo que CRM deve ser implementado seguindo a cultura de cada companhia.

Para a presente pesquisa, foi adotado o conceito de CRM como um processo de negócio, sendo segundo Lambert (2010), responsável por definir e estabelecer como o relacionamento empresa-cliente será desenvolvido e mantido. Na próxima subseção serão abordados os tipos de modelo CRM presentes na literatura, e na sequência, o modelo escolhido como base para essa pesquisa.

2.4 MODELOS DE CRM

A literatura apresenta algumas abordagens para a implementação do *Customer Relationship Management*. Autores como Bose (2002), Chen e Popovich (2003) e Xu e Walton (2005), descrevem modelos de CRM para aplicação em empresas.

Para os autores mencionados, os modelos apresentam características convergentes, com pouca variação na forma de abordagem. Bose (2002), Chen e Popovich (2003), e Xu e Walton (2005), focam a aplicação do CRM em clientes chave para a organização, oriundos de uma análise do processo de negócio da empresa. Além disso, ressaltam a importância do planejamento ser realizado pensando no relacionamento em longo prazo, e o comprometimento da alta gerência. (BOSE, 2002; CHEN E POPOVICH, 2003; XU E WALTON, 2005).

Entretanto, existem pontos de divergência entre os modelos citados. Bose (2002) apresenta um modelo composto de fases e etapas, estruturando a aplicação do CRM. Em contrapartida, Chen e Popovich (2003), não apresentam uma estrutura em fases e etapas, mas sim uma integração de processos, pessoas e tecnologia, em uma abordagem conceitual.

Xu e Walton (2005), diferentemente dos outros autores, apresentam um modelo analítico, ressaltando a importância da análise e interpretação da compra dos clientes, o que implica em uma forte dependência do CRM como tecnologia.

Diante dos diversos modelos encontrados na literatura, o modelo desenvolvido por Lambert (2010), foi escolhido como modelo base para aplicação dessa pesquisa. Algumas alterações foram realizadas, com o objetivo de adaptá-lo a

realidade da empresa Beta. Esse modelo apresenta-se como um modelo estruturado por etapas, com convergência nos principais pontos explorados pelos autores das áreas, e similaridade com o que já estava sendo realizado pela organização, cujo trabalho foi aplicado. O modelo desenvolvido por Lambert (2010) é detalhado na subseção a seguir.

2.4.1 Modelo de Lambert

Entre os vários conceitos de CRM, Lambert (2010) o descreve como um processo de negócio, sendo o macro processo responsável por definir e estabelecer como as relações com o cliente serão desenvolvidas e mantidas. Para a aplicação do modelo, Lambert (2010) divide esse macro processo em dois processos distintos, mas ao mesmo tempo complementares. Cada processo é segmentado em subprocessos, que por sua vez, são compostos de atividades que precisam ser desenvolvidas pela equipe responsável. O quadro 3 apresenta cada subprocesso dos níveis estratégico e operacional, bem como detalha as atividades a serem desenvolvidas em cada um.

O processo estratégico é responsável por além de segmentar os principais clientes de acordo com os critérios estabelecidos pela organização, definir diretrizes para a relação empresa-cliente. As atividades são desenvolvidas a nível estratégico, ou seja, pela equipe de alta gerência. (LAMBERT, 2010). O processo estratégico é composto de cinco subprocessos. O primeiro subprocesso, revisão das estratégias corporativas e de *marketing*, é responsável por revisar a estratégia da organização, identificando segmentos de mercado e clientes para aplicar o CRM. (LAMBERT, 2010).

O segundo subprocesso, identificação de critérios para categorizar clientes, a equipe deve definir quais critérios serão usados para segmentar os clientes. Os critérios podem ser em termo de rentabilidade, crescimento, estratégia de *market share*, ou qualquer outro critério que a equipe julgar importante. (LAMBERT, 2010).

No terceiro subprocesso, definição de diretrizes para o acordo de serviço, Lambert (2010) enfatiza a importância da diferenciação no serviço prestado pela empresa para o cliente. Portanto, a equipe deve definir as diretrizes do acordo de serviço que serão oferecidas de acordo com a segmentação dos clientes.

Quadro 3 - Modelo CRM desenvolvido por Lambert

Atividades	← Processo Estratégico	Processo Operacional →	Atividades
Identificar segmentos de clientes chave para o sucesso organizacional	Revisão das estratégias corporativas e de marketing	Segmentação de clientes	<p>Analisar a rentabilidade de cada cliente</p> <p>Avaliar o potencial de crescimento</p> <p>Documentar os segmentos</p>
Escolher critérios apropriados: volume, rentabilidade, crescimento, objetivos de <i>market share</i> , etc	Identificação de critérios para categorizar clientes	Preparação da equipe	<p>Identificar o responsável por gerenciar cada segmento</p> <p>Selecionar membros da equipe</p>
<p>Considerar receitas/custos das alternativas</p> <p>Definir limites para diferentes acordos de serviço</p>	Definição de diretrizes para o acordo de serviço	Revisão da carteira	<p>Revisar a compra de cada carteira</p> <p>Revisar o crescimento de vendas</p> <p>Revisar o posicionamento na indústria</p>
<p>Definir métricas de retorno de investimento</p> <p>Relacionar métricas junto à rentabilidade do cliente</p>	Desenvolvimento de métricas de desempenho	Identificação de oportunidades	<p>Identificar oportunidades de vendas</p> <p>Identificar oportunidades de redução de custo</p> <p>Identificar oportunidades de melhoria no serviço</p>
Definir opções para compartilhar com o cliente os benefícios advindos da melhoria dos processos	Definição de diretrizes para compartilhar benefícios junto aos clientes	Desenvolvimento de acordo de serviço	<p>Definir o acordo de serviço</p> <p>Garantir o comprometimento de cada departamento da organização</p> <p>Apresentar e buscar a aceitação do acordo de serviço para cada cliente</p> <p>Assumir um plano de comunicação e melhoria contínua</p>
		Implementação do acordo de serviço	<p>Desenvolver e acompanhar o plano de implementação</p> <p>Reunir-se regularmente com os clientes chave</p>
		Mensuração de performance	Mensurar por cliente e para cada cliente: receita, performance, custos, rentabilidade, etc.

Fonte: adaptado de Lambert (2010).

Para o subprocesso desenvolvimento de métricas de desempenho, Lambert (2010) define que a equipe deve estabelecer as métricas de desempenho que serão mensuradas ao longo da relação empresa-cliente. Além disso, a equipe deve garantir que essas métricas não entrem em conflito com métricas de outros processos. (LAMBERT, 2010).

Atingindo as métricas estabelecidas, o cliente deve receber o benefício de tal conquista. Para isso, é estabelecido o quinto subprocesso, definição de diretrizes para compartilhar benefícios juntos aos clientes. As atividades desenvolvidas nesse subprocesso focam na relação ganha-ganha, garantido que os benefícios advindos das melhorias de processo sejam estendidas aos clientes. (LAMBERT, 2010).

O processo operacional é dividido em sete subprocessos, que também são compostos de atividades a fim de garantir o sucesso na implementação de CRM. Esse processo é desenvolvido por uma equipe a nível operacional, e é responsável por trabalhar com os clientes já segmentados, desenvolver e implantar o acordo de serviço entre o elo empresa-cliente. (LAMBERT, 2010).

Para a implementação do modelo CRM, Lambert (2010) enfatiza a importância da equipe responsável por essa execução ser multifuncional, com participação de todos os setores impactados pela implementação CRM. Nesse sentido, Ahearne et al. (2012), enfatizam que dentro de um contexto B2B, é imprescindível a participação da equipe de vendas. Para os autores, em um ambiente B2B, a força de vendas deve assumir o protagonismo da implementação CRM. (AHEARNE, ET AL., 2012).

O primeiro subprocesso dentro do nível operacional é a segmentação de clientes. Nesse subprocesso a equipe deve segmentar os clientes de acordo com os critérios estabelecidos no processo estratégico. (LAMBERT, 2010).

No segundo subprocesso, preparação da equipe, é formada a equipe multidisciplinar que ficará responsável pelos processos de CRM frente ao cliente. Nesse ponto, Lambert (2010) ressalta a importância de o time ser multidisciplinar para que cada membro possa além de colaborar com diversas visões e experiências, trazer para a equipe de que forma a implementação do CRM afeta as demais áreas da empresa.

A revisão da carteira é o terceiro subprocesso, e tem como objetivo além do profundo entendimento de cada carteira, buscar o quarto subprocesso, que é a identificação de oportunidades. Nessa etapa, é importante descobrir o que o cliente

entende como valor, ou seja, o que o cliente valoriza no produto ou serviço prestado. (LAMBERT, 2010).

No quinto subprocesso, desenvolvimento de acordo de serviço, cada time deve desenvolver o acordo de serviço entre empresa-cliente. O acordo de serviço é um acordo entre a organização e o cliente, onde são estabelecidas as requisições do cliente para o produto/serviço adquirido, em concordância com a capacidade da empresa focal e a rentabilidade que é esperada do cliente. (LAMBERT, 2010). A partir desse ponto, a empresa pode realizar a implementação do acordo de serviço, concluindo a sexta etapa do processo.

Por fim, é realizada a mensuração de desempenho, onde é mensurado por cliente e para cada cliente a performance em termos de rentabilidade, crescimento, custos, ou outros que a equipe definir como importante. Nesse ponto, Lambert (2010), enfatiza a importância de apresentar esses resultados para o cliente, sendo uma importante ferramenta na mesa de negociação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo explicita os métodos utilizados para o desenvolvimento do trabalho. Será descrito o método científico, método de pesquisa e todas as etapas do método de trabalho, incluindo coleta e análise de dados.

Apoiado nos conceitos de Booth, Colomb e Williams (2005), e Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015), primeiramente foram definidos as razões para a condução dessa pesquisa, bem como seus objetivos. Essas definições, já exploradas na subseção 1.1 e seção 1.2, indicam que o presente trabalho busca estudar um fenômeno de ordem prática, e possui objetivo descritivo.

O método científico diz respeito sob qual princípio a construção do conhecimento será realizada, levando em consideração as razões da pesquisa e seu objetivo. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015). Nesse sentido, a presente pesquisa caracteriza-se sob o método indutivo, onde a partir da observação dos fenômenos de interesse, pretende-se descobrir relações entre eles.

A definição do método de pesquisa é mais uma das etapas que ajudam a nortear o trabalho a ser realizado. Ele delimita sob qual ótica o trabalho está sendo desenvolvido e é importante para estruturar o método de trabalho.

Quanto ao método de pesquisa utilizado, dentre os diversos procedimentos que podem ser utilizados, a pesquisa se enquadra como estudo de caso, pois:

O estudo de caso é uma pesquisa empírica que busca melhor compreender um fenômeno contemporâneo, normalmente complexo, no seu contexto real. Os estudos de caso (...) permitem descrições detalhadas de fenômenos normalmente baseados em fontes de dados diversas. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015 p.23).

O quadro 4 sintetiza as classificações de pesquisa apoiados nos conceitos de Booth, Colomb e Williams (2005), e Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015). O quadro 4 também apresenta, destacado, o enquadramento desse trabalho dentro das referidas classificações.

Conforme exposto, esse trabalho refere-se a um estudo de caso de ordem prática, objetivos descritivos e conduzido pelo método indutivo. Na sequência é abordado o método de trabalho.

Quadro 4 – Síntese do enquadramento dessa monografia

Ordem	Objetivo	Método Científico	Método de Pesquisa
Teórica	Exploratório	Indutivo	Estudo de caso
Prática	Descritivo	Dedutivo	Pesquisa-ação
	Explicativo	Hipotético-Dedutivo	<i>Survey</i>
	Preditivo		Modelagem

Fonte: elaborado pela autora.

3.1 MÉTODO DE TRABALHO

Essa seção tem como objetivo apresentar e detalhar a sequência de atividades para a condução desse estudo de caso. Essa sequência foi definida com base nas propostas elaboradas por Miguel e Souza (2012). As etapas estão ilustradas na figura 8 e detalhadas nas subseções a seguir.

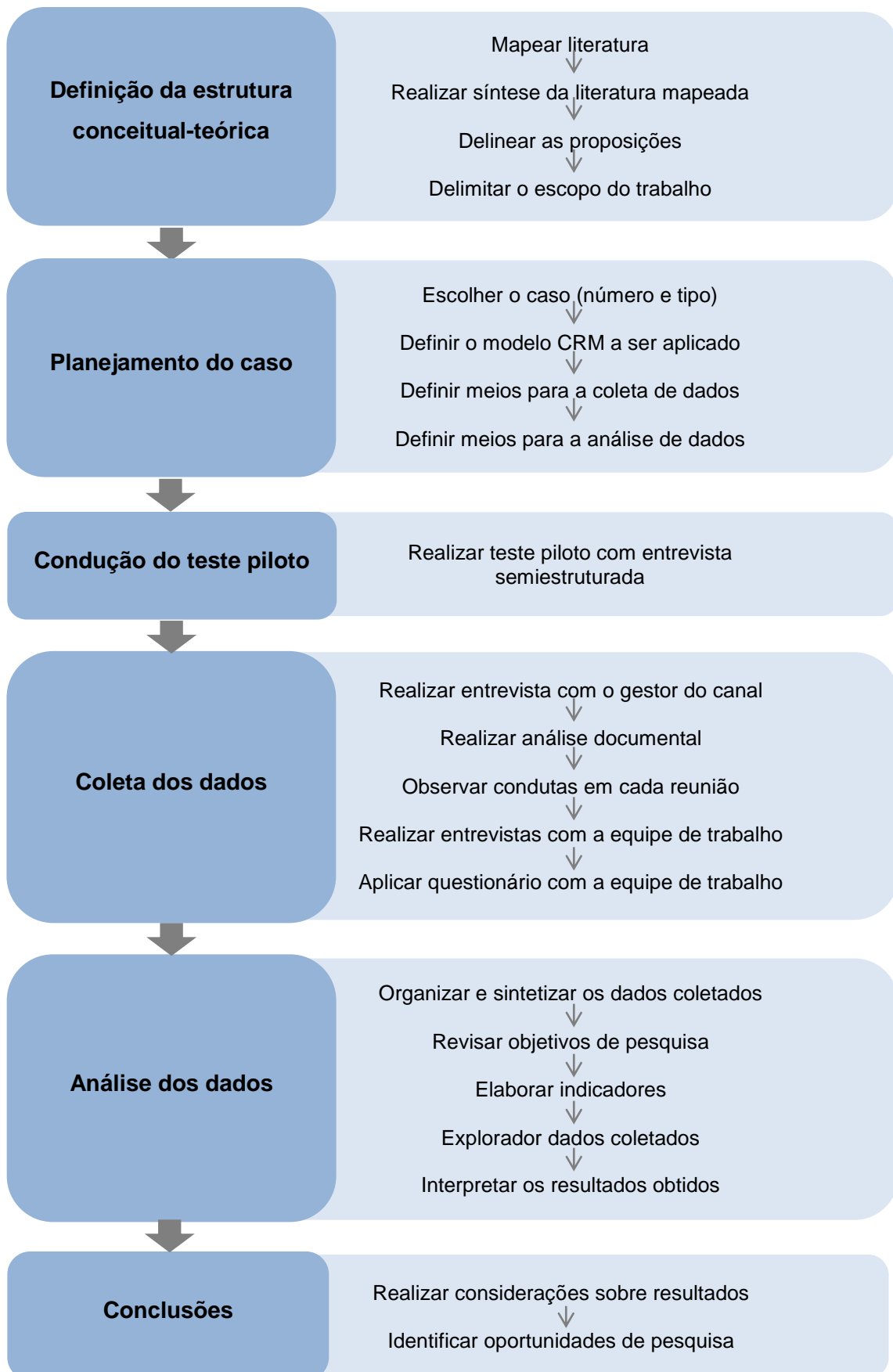
3.1.1 Definição da Estrutura Conceitual-Teórica

O primeiro macro processo refere-se a definir uma estrutura conceitual-teórica. Nessa etapa, primeiramente foi realizado o mapeamento de literatura acerca do tema, conforme exposto na subseção 1.3.3, e após, foi realizado a síntese das obras consultadas conforme apresentado no capítulo 2.

Ainda dentro desse primeiro processo, encontra-se o delineamento das proposições, identificando o que de fato pretende-se verificar com a pesquisa. Sendo assim, partindo do problema de pesquisa, exposto na subseção 1.1, as proposições foram definidas na seção 1.2.

Por fim, a etapa de delimitação do trabalho. O trabalho foi aplicado em uma empresa do ramo de higiene pessoal e limpeza, com foco em um canal de distribuição específico. Essa delimitação, bem como a delimitação da aplicação do modelo é detalhada no primeiro capítulo dessa monografia, subseção 1.4.

Figura 8 - Condução do estudo de caso



Fonte: elaborado pela autora.

3.1.2 Planejamento do Caso

Esse macro processo é composto de quatro etapas: escolha do caso (número e tipo), definição do modelo CRM a ser aplicado, definição dos meios para coleta de dados e definição dos meios para análise dos dados coletados. A realização de cada etapa é descrita a seguir.

Escolha do caso (número e tipo): conforme Miguel e Souza (2012) há o tipo de caso retrospectivo e longitudinal. O caso longitudinal, trabalhado nessa pesquisa, foi escolhido devido a sua atuação no tempo presente mesmo que ainda com alguma necessidade de análise retrospectiva. Essa análise retrospectiva foi necessária, pois como já mencionado no capítulo 1, a empresa Beta vem desenvolvendo mudanças em sua forma de gestão. Portanto, algumas etapas pertinentes ao modelo CRM já foram implementadas pela organização.

Quanto ao número de casos, a pesquisa foi aplicada em uma empresa. Essa escolha se deu, pela oportunidade de avaliar de maneira mais concisa e profunda a implementação do modelo, focando em um objeto de análise. Além disso, Stake (2000) defende que o caso único possibilita o entendimento das circunstâncias do fenômeno estudado em profundidade, tornando a relação entre o objeto de estudo e seus efeitos, confiável.

Nessa etapa, também foi definido o modelo CRM a ser utilizado. O modelo escolhido foi o desenvolvido por Lambert (2010) e algumas adaptações foram realizadas para convergir com a realidade da empresa. O modelo utilizado e as adaptações pertinentes foram descritas no quarto capítulo.

Após a escolha do modelo, foram definidos os meios de coleta de dados para a condução da pesquisa. As ferramentas de coleta escolhidas foram análise documental, entrevistas semiestruturadas, observação direta e questionário, e estão descritos na subseção 3.1.4. Por fim, a análise de dados foi elaborada através da técnica análise de conteúdo, descrito na subseção 3.1.5.

3.1.3 Condução do Teste Piloto

Para Miguel e Souza (2012), após definido os meios de coleta de dados, é importante realizar um teste piloto, para verificar a sua convergência com a intenção da pesquisa. Ou seja, se os resultados obtidos estão de acordo com o que se pretendia obter na pesquisa e são passíveis de análise. Para essa pesquisa, foi realizado um teste piloto com a entrevista semiestruturada elaborada para o time de

trabalho. Após a conclusão de todas as entrevistas, foi elaborado um questionário, o qual também foi realizado um teste piloto, antes de ser repassado para toda equipe.

3.1.4 Coleta dos Dados

A coleta de dados foi realizada com o time de trabalho, sendo a equipe composta por doze funcionários escolhidos pela alta gerência da empresa Beta. Embora a implementação de CRM tenha sido efetuada em um canal de vendas, a equipe de trabalho, não se limitou a membros do setor comercial. O projeto envolveu funcionários das áreas de *marketing*, financeiro, logística, administração de vendas e *merchandising*, sendo o funcionário da área de administração de vendas, também responsável por desenvolver importantes atividades dentro da área de Planejamento e Controle da Produção (PCP).

A pluralidade da equipe visa atender três critérios encontrados na literatura para compor o time de implementação CRM. O primeiro critério identifica a necessidade do envolvimento da alta gerência no projeto, enquanto o segundo identifica a importância do envolvimento dos setores impactados pelo CRM. (LAMBERT, 2010). Já o terceiro critério, enfatiza a importância de o protagonismo ser da força de vendas, trazendo a experiência do relacionamento comercial, e a visão do cliente para dentro da empresa. (AHEARNE ET AL., 2012). O perfil de cada membro da equipe, bem como o tempo de empresa de cada um, é ilustrado no quadro 5.

Conforme o modelo CRM definido e descrito no quarto capítulo, para a etapa de revisão estratégica do canal, a coleta de dados foi realizada em duas modalidades. A primeira, através de entrevista semiestruturada com o gestor do canal indireto, conforme apêndice A, e a segunda, através de análise documental.

Ludke e André (1986) colocam que a análise documental pode ser utilizada para verificar dados já obtidos por outra técnica. Portanto, essa técnica foi escolhida para reforçar e complementar as informações obtidas pela entrevista semiestruturada com o gestor do canal indireto.

Para as demais etapas do modelo, a coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada com todos os membros do time, conforme apêndice B, questionário com todos os membros do time, conforme apêndice C, e observação direta, utilizando o roteiro do apêndice D. A observação direta foi possível pela participação da pesquisadora em todas as reuniões de time, bem como no

acompanhamento da implementação do modelo. A observação direta foi utilizada como técnica complementar às entrevistas e questionário aplicados.

A entrevista semiestruturada foi escolhida, pois segundo Manzini (1991), esse tipo de entrevista parte de perguntas delineadas buscando os objetivos principais, porém consegue ser complementada por questões emergentes durante a entrevista. Por se tratar de uma entrevista semiestruturada que demanda tempo e disponibilidade dos respondentes, optou-se por realizar as entrevistas após cada reunião de time, com dois integrantes de áreas diferentes a cada rodada. Cada integrante foi entrevistado ao menos uma vez durante todo o processo. Após a última etapa realizada, um questionário foi entregue a todos os participantes para preenchimento de forma individual e anônima.

A escolha do questionário na etapa final ocorreu devido a algumas vantagens apresentadas, como a facilidade e agilidade da técnica frente a um grande grupo (CUNHA 1982). Além disso, o anonimato do questionário visa aumentar o grau de liberdade dos respondentes.

Quadro 5 - Perfil do time de trabalho

Setor	Cargo	Tempo de empresa
Adm de vendas/PCP	Supervisora	2 anos
Financeiro	Gerente	6 anos
Logística	Gerente	6 anos
<i>Merchandising</i>	Executiva de <i>merchandising</i>	2 anos
<i>Trade Marketing</i>	Coordenador de <i>trade marketing</i>	3 anos
Comercial	Gerente canal indireto	8 anos
Comercial	Executiva de vendas Junior	3 anos
Comercial	Executiva de vendas Pleno	1 ano
Comercial	Executivo de vendas Pleno	3 anos
Comercial	Executivo de vendas Sênior	6 anos
Comercial	Executivo de vendas Sênior	4 anos
Comercial	Executivo de vendas Sênior	6 anos

Fonte: elaborado pela autora.

3.1.5 Análise dos Dados

Para realizar a análise dos dados, foi efetuada uma análise de conteúdo. Esse método, que busca rigor nas análises subjetivas, elabora indicadores para apoiar na compreensão do conteúdo obtido através da coleta de dados elaborada. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015). Primeiramente, foi realizado uma pré-análise, através da organização e sínteses dos dados obtidos, revisão dos objetivos de pesquisa e elaboração de indicadores.

Posteriormente, foi explorado o material coletado, buscando a compreensão do texto. Por fim, os dados foram interpretados de acordo com o levantamento realizado na etapa de pré-análise.

3.1.6 Conclusões

Após condução de todas as etapas descritas no método de trabalho, e a conclusão da análise dos dados, os resultados foram expostos e as conclusões acerca do tema de pesquisa foram geradas. Essas conclusões foram associadas às teorias existentes, e além de finalizarem o trabalho, procuram dar margem a novas oportunidades de pesquisa, conforme exposto no capítulo 5.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção é abordada a implementação do modelo CRM bem como os resultados obtidos após a execução do modelo. A seguir, é descrito o modelo adaptado para a realidade da empresa Beta, bem como as etapas executadas.

4.1 IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO CRM

O modelo CRM aplicado, baseado no modelo desenvolvido por Lambert (2010), seguirá os passos descritos na subseção 2.4.1, porém com algumas adaptações para a realidade a qual a empresa está inserida. A figura 9 ilustra as etapas do modelo a ser implementado, bem como as atividades que foram desenvolvidas em cada uma delas.

A primeira etapa refere-se à composição do time de trabalho. Aqui, foram definidos os colaboradores que participariam da implementação, buscando um time interdisciplinar, bem como definição das responsabilidades de cada um dentro do projeto. Para essa etapa, foram selecionados funcionários das áreas: administração de vendas/planejamento de produção, financeiro, logística, *merchandising*, *trade marketing* e comercial (vendas).

De acordo com o modelo desenvolvido por Lambert (2010), existem dois subprocessos a serem desenvolvidos: o estratégico e o operacional. Porém na organização estudada, todas as etapas do subprocesso estratégico foram realizadas previamente pela empresa, pois essa é a forma que a organização estrutura seus canais de atendimento em vendas.

A organização possui quatro canais de vendas. A estratégia corporativa e de *marketing* é diferenciada para cada canal. Os clientes são categorizados e divididos entre esses canais de acordo com a política estratégica da empresa. Para cada canal, foram definidas diretrizes para acordo de serviço junto ao cliente, e diretrizes para compartilhar com os mesmos, os benefícios advindos de processos de melhorias.

Além disso, as métricas de desempenho são diferenciadas de acordo com o canal e categorização de clientes. Sendo assim, as etapas do subprocesso estratégico, foram convertidas em uma etapa adicional do modelo, denominada revisão da estratégia do canal (vide figura 9). Essa etapa tem como objetivo revisar todas as premissas citadas anteriormente, alinhando assim todas as informações necessárias junto com o time de trabalho.

Figura 9 - Modelo CRM e atividades desenvolvidas

ETAPA	ATIVIDADES
1. Composição do time multidisciplinar	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar time • Definir responsabilidades
2. Revisão da estratégia do canal	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar estratégias de marketing e corporativas • Revisar categorização de clientes • Diretrizes para acordo de serviço • Metas do canal
3. Segmentação de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar rentabilidade • Avaliar potencial de crescimento • Analisar critérios definidos pela equipe
4. Revisão de carteira	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar histórico de compras e crescimento ao longo dos anos • Analisar dados diversos • Traçar perfil do cliente
5. Identificação de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades em venda • Identificar oportunidades em redução de custo • Identificar melhorias no serviço prestado
6. Desenvolvimento de acordo de serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver pilares para gestão do relacionamento com o cliente • Definir métricas de desempenho • Apresentar acordo de serviço para os clientes selecionados na etapa 3
7. Implementação de acordo de serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e seguir o plano de implementação • Encontrar regularmente clientes para análise do acordo
8. Mensuração de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Mensurar por cliente e para o cliente conforme métricas definidas na etapa 6

Fonte: elaborado pela autora com base em Lambert (2010).

Na terceira etapa, os clientes do canal trabalhado foram segmentados de acordo com sua rentabilidade, potencial de crescimento e outros fatores estratégicos que o grupo achou pertinente. Nessa etapa, foram definidos os clientes chave para implementação das ações de gestão do relacionamento com o cliente. Um total de 10 clientes foi selecionado.

Após a etapa anterior, a carteira de cada cliente foi revisada. Nessa etapa, o objetivo era buscar o histórico de compra, crescimento ao longo dos anos, além de outros dados que o grupo definiu como necessário para traçar o perfil dos clientes em questão.

A partir do perfil traçado e com o histórico dos clientes analisados, foi possível executar a quinta etapa: identificação de oportunidades. Nessa etapa, buscaram-se oportunidades não somente em vendas, mas também em redução de custos e melhoria do serviço prestado, o que resultou em desenvolvimento de melhorias e padronizações dos processos internos da empresa Beta.

Na sexta etapa, foi desenvolvido o acordo de serviço. Aqui foram elaborados pilares para a gestão do relacionamento com o cliente, conforme ilustrado na figura 10. A partir desses pilares, foram criados modalidade de investimento, processos de atendimento ao cliente, campanhas de incentivo de vendas, programas de fidelização, execução de ferramenta CRM no cliente, entre outras ações que buscam atingir as metas elaboradas para cada cliente, bem como as métricas de desempenho.

Figura 10 - Pilares do CRM desenvolvido pela empresa Beta

Pilares do CRM: empresa Beta				
Plano de vendas	Campanha e programas de incentivo	Plano de <i>marketing</i>	Atendimento ao cliente	Acesso a informações <i>sell out</i>
Reuniões mensais, apresentações de resultados				

Fonte: elaborado pela autora.

O primeiro pilar refere-se ao plano de vendas. Nessa etapa foram definidas as metas de venda por distribuidor. O plano foi elaborado para uma execução em curto prazo, até o fim do ano vigente.

Definidas as metas, o time trabalhou com o segundo pilar, elaborando campanhas e programas de incentivo em vendas. Esses programas têm como objetivo além do crescimento em vendas, aumentar o mix de produtos vendido por cliente e atender ao faseamento logístico da empresa Beta. Para isso, foram criadas modalidades de retorno financeiro tanto para o distribuidor, quanto para o cliente do distribuidor.

O próximo pilar trabalhado, plano de *marketing*, foi utilizado para, a partir dos programas criados na etapa anterior, definir de forma estratégica, quais produtos seriam contemplados em cada programa. Além disso, foram elaborados ações de *merchandising* nos pontos de venda, tendo como principal objetivo incentivar a venda ao último elo da cadeia de suprimentos, ou seja, o cliente final, estimulando assim, a venda na cadeia como um todo.

O quarto pilar teve como objetivo definir o fluxo de atendimento ao cliente, para que as demandas fossem atendidas de forma mais rápida. Para isso, foram definidos itens como forma de contato, departamentos responsáveis, prazo ideal para soluções de problemas, entre outras questões que envolvem toda assistência prestada ao cliente.

Por último, foi trabalhado o acesso de informações *sell out*. Nessa etapa, foi definido o *software* a ser instalado em cada distribuidor para coleta de informações de venda, a assistência de TI fornecida para o cliente, prazos e responsáveis pela execução e suporte do sistema. Esse era um item que a empresa Beta já vinha trabalhando junto a alguns clientes e ao seu departamento de TI.

Todos esses pilares têm uma base em comum: reuniões mensais da equipe e apresentação de resultados. Essa base não se limita a equipe interna da empresa Beta, mas inclui os clientes também. Um dos alinhamentos do time foi que trimestralmente serão realizadas apresentações de resultados para os clientes, com participação da alta gerência, mostrando as conquistas do período e o que ainda precisa ser trabalhado.

Ainda na sexta etapa, o acordo de serviço foi apresentado para cada cliente definido na terceira etapa. Após esse procedimento, o projeto foi executado e seu desempenho mensurado.

4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS

Após entrevistar o gestor do canal indireto sobre as estratégias do canal, e realizar a análise documental das mesmas, o material coletado foi utilizado como base para a etapa 2 do processo operacional (vide figura 9). A partir da etapa 3, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os doze participantes do time interdisciplinar.

A partir dos resultados obtidos, as respostas foram analisadas e classificadas em duas categorias principais: benefícios percebidos e dificuldades. A categoria benefícios percebidos é subdividida em conhecimento técnico/gestão e pessoas. Dentro de conhecimento técnico/gestão, estão os benefícios responsáveis por desenvolver a equipe tecnicamente, ou aumentar seu conhecimento em gestão, advindo da troca de informações de todas as áreas envolvidas. Dentro da subcategoria pessoas, estão os benefícios responsáveis por desenvolver as qualidades dos profissionais enquanto equipe e indivíduo. As tabelas 1 e 2 ilustram respectivamente, as categorias e as respostas obtidas nas entrevistas para os benefícios e dificuldades percebidas.

Dentro dos benefícios percebidos, dez membros da equipe mencionaram o conhecimento de outras áreas e processos como resultado relevante no processo de implementação do CRM. Através da troca de informações entre as áreas, foi possível entender como funcionam os demais processos e as necessidades de cada área, fazendo com que os profissionais tivessem uma visão geral dos processos e não apenas do setor em que atua.

Em virtude de todas as análises realizadas, oito pessoas da equipe apontaram o desenvolvimento da visão analítica como benefício. Esse benefício foi percebido principalmente pelos executivos de venda, que possuem boa habilidade comercial, mas sentiam falta da visão analítica, até mesmo para auxiliar nas negociações com o cliente.

Oito membros do time apontaram o conhecimento do cliente como benefício percebido. Esse conhecimento foi apontado, não somente pelas análises realizadas, mas principalmente pela contribuição da equipe de vendas, que trouxe a visão comercial, e o dia a dia do cliente, para o centro da tomada de decisões.

A integração entre a equipe e as áreas, foi outro benefício percebido, sendo apontado por sete participantes. O desenvolvimento de um projeto relevante para a

empresa, onde as áreas foram de fato ouvidas e participaram da tomada de decisões, foi motivador para esses participantes.

Seis respondentes indicaram como benefício, a geração de ideias e conhecimento. O desenvolvimento profissional também foi indicado por seis dos respondentes, assim como melhor comunicação entre as áreas.

Ainda dentro dos benefícios percebidos, cinco respondentes apontaram a clareza das metas a atingir, direcionando o foco para resultados como uma vantagem advinda da implementação. Esse benefício foi percebido principalmente pelo direcionamento dado pelo gestor do canal. Por se tratar de um tema que envolve muitas variáveis e uma equipe grande, algumas vezes o foco em resultado se dispersava. Nesses momentos, a atuação do gestor foi de alta relevância, e alguns membros da equipe apontaram essa atuação como um bom aprendizado para futuros trabalhos.

O desenvolvimento de liderança foi apontado como benefício por três membros da equipe. Finalizando a categoria de benefícios percebidos, duas pessoas indicaram a exposição do seu trabalho para a companhia, como um ponto positivo.

Tabela 1 - Resultado de benefícios percebidos no processo de implementação do CRM

Benefícios percebidos pelo processo de implementação do CRM		Nº de respondentes
Conhecimento técnico/gestão	Conhecer processos de outras áreas	10
	Desenvolver visão analítica	8
	Conhecer o cliente	8
	Gerar ideias e conhecimento	6
	Identificar resultados a atingir/foco em resultado	5
	Identificar oportunidades	4
Pessoas	Motivar/desenvolver trabalho em equipe	7
	Desenvolver profissionais	6
	Melhorar a comunicação entre as áreas	6
	Estimular lideranças	3
	Compartilhar boas práticas/exposição do trabalho	2

Fonte: elaborado pela autora.

Dentro da categoria dificuldades, oito membros do time perceberam dificuldade para alinhar as metas de forma que atendesse a necessidade de todas as áreas envolvidas. Essa dificuldade foi percebida principalmente pelo faseamento logístico, orçamento disponível e expectativa do cliente.

No que se refere à área logística, a empresa possui um determinado fluxo durante o mês, para atender a itens promocionais e prioridades de entrega, de acordo com cada canal de venda. Isso significa que cada canal é priorizado de acordo com o período do mês, sendo essa, uma decisão estratégica da companhia. Essa meta vai contra as necessidades de alguns clientes, pois a necessidade de compra e atendimento deles, nem sempre estão de acordo com a disponibilidade logística da empresa Beta. Nesse sentido, foi necessário desenvolver incentivos, para que os clientes realizem a compra no período indicado para o canal indireto.

A dificuldade referente ao orçamento ocorreu em função de criar programas de incentivo e fidelidade, dentro da receita de investimento disponível para o canal. Por último, a dificuldade sentida referente à expectativa do cliente, deu-se em função das campanhas desenvolvidas serem baseadas na parceria entre as empresas, sendo que alguns clientes ainda focam exclusivamente no preço praticado. Para essa dificuldade, a atuação do setor comercial foi fundamental na apresentação das campanhas, expondo para o cliente todos os benefícios compartilhados e a importância dessa parceria em longo prazo.

Ainda, quatro respondentes da equipe relataram excesso de demanda de trabalho em pouco tempo, como uma dificuldade no processo de implementação. A equipe responsável por esse projeto, não trabalhou exclusivamente nessa atividade, precisando conciliar as atividades rotineiras com a implementação do CRM.

Continuando nas dificuldades percebidas para implementar o CRM, três pessoas da equipe acreditam ser incompatível a meta de crescimento para cada cliente, quando comparado a realidade econômica do mercado atual. Todos os três respondentes são executivos de venda, e apontam esse problema baseado na percepção que possuem de seus clientes e nas suas vendas. Por outro lado, os três gerentes participantes da equipe, não identificaram nenhuma dificuldade na implementação.

Manter o foco durante as reuniões foi uma dificuldade apontada por dois participantes da equipe. Os entrevistados atribuíram essa dificuldade em função do número de pessoas da equipe, achando excessiva a participação de todos.

Tabela 2 - Resultado de dificuldades no processo de implementação do CRM

Dificuldades percebidas	Nº de respondentes
Alinhar metas atendendo expectativas todos departamentos e clientes	8
Excesso de demanda em pouco tempo	4
Nenhuma	3
Meta de crescimento vs realidade econômica atual	3
Manter o foco	2
Prever o comportamento do cliente a longo prazo	1
Desenvolver programas de incentivo conciliando metas	1

Fonte: elaborado pela autora.

Prever o comportamento do cliente em longo prazo foi indicado por um membro da equipe como uma dificuldade percebida. Essa previsão deu-se durante as análises de carteira e oportunidades, levando em consideração dados quantitativos e qualitativos. Essa dificuldade foi apontada por um membro da equipe de vendas que relatou ter dificuldades na parte analítica, sendo essa uma habilidade que ela sente necessidade de desenvolver.

A mesma pessoa também apontou dificuldade em elaborar programas e campanhas de incentivo que não comprometessem as metas entre si. Ao total foram elaboradas quatro campanhas que buscam atingir as metas de faseamento, positividade e crescimento de acordo com as estratégias da empresa Beta.

Além dos benefícios e dificuldades percebidas, foram levantados os principais benefícios que se espera atingir após a implementação do CRM. Esses benefícios foram classificados a partir de cada área de trabalho, sendo classificados em benefícios para a empresa, e para o cliente, conforme tabela 3.

A área de administração de vendas/PCP apontou como principal benefício para a empresa, a realização de um planejamento de demanda mais assertivo. A partir dessa assertividade, se espera para o cliente, a garantia de entrega dos itens críticos.

Para a área financeira, os principais benefícios esperados são o crescimento em vendas *sell in* (da empresa para o distribuidor), *sell out* (do distribuidor para o varejo) e crescimento *gross profit* (GP). Já para o cliente, os principais benefícios são o crescimento em vendas *sell out* e propiciar melhores condições de crédito na empresa Beta.

Na área gerencial do canal indireto, os principais benefícios esperados são a assertividade nas metas mensais, a melhoria de processos internos e obter informações de *sell out* através da implementação do *software* CRM nos clientes. Como efeito, se espera para o cliente, uma maior rapidez na solução de problemas.

Dentro da área logística, cumprir o faseamento logístico de acordo com o período do mês é o principal benefício esperado. Para o cliente, isso representa entregas dentro do prazo e controle de estoque.

Para a área de *merchandising*, o principal benefício é otimizar os recursos de *merchandising* e promotores nos pontos de venda. Para o cliente, isso pode representar maior volume de vendas. Já para *trade marketing*, a assertividade dos itens promocionais é o principal benefício, esperando que essa assertividade resulte em aumento da margem de lucro para o cliente.

Tabela 3 - Resultados obtidos com o CRM

Matriz de benefícios				
Área	Empresa	Farol	Cliente	Farol
Adm de vendas/PCP	Assertividade na demanda	●	Garantia de entrega de itens críticos	●
Financeiro	Crescimento em vendas <i>sell in</i>	●	Crescimento em vendas <i>sell out</i>	●
	Crescimento em vendas <i>sell out</i>	●	Melhores condições de crédito	●
	Crescimento GP	●		
Comercial (gerência)	Assertividade nas metas mensais	●	Rapidez na solução de problemas	●
	Melhoria de processos internos	●		
	Informações de dados <i>sell out</i>	●		
Logística	Faseamento logístico	●	100% das entregas dentro do prazo	●
			Controle de estoque	●
<i>Merchandising</i>	Otimização de recursos/promotores	●	Crescimento em vendas <i>sell out</i>	●
<i>Trade Marketing</i>	Assertividade nos itens promocionais	●	Aumentar margem de lucro	●
Comercial (vendas)	Aumentar positividade de itens	●	Retorno financeiro de campanhas	●
	Aumentar o mix vendido	●		
	Fidelização do cliente	●		

●	Benefício atingido
●	Benefício não atingido ou não passível de verificação

Fonte: elaborado pela autora.

Por último, para a área comercial de vendas, os principais benefícios esperados são aumentar a positividade de itens e o mix de produtos vendidos, bem como fidelizar o cliente. Para o cliente, é esperado como benefício o retorno financeiro das campanhas de incentivo desenvolvidas.

Ao longo dos três primeiros meses de implementação do CRM, os resultados obtidos foram monitorados e comparados com o mesmo período do ano passado. Por se tratar de uma implementação recente, não foi possível avaliar alguns indicadores.

Os dados obtidos mostram que dos treze benefícios esperados para a empresa, oito foram atingidos e cinco não foram atingidos ou não puderam ser avaliados. Quando se avaliam os benefícios esperados para o cliente, dos oito benefícios esperados, quatro foram atingidos nos primeiros meses, enquanto quatro não foram atingidos ou não puderam ser avaliados.

4.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Analisando os resultados obtidos, pode-se sintetizar o impacto da implementação do CRM em duas vertentes. A primeira, sendo os impactos gerados pelo processo de implementar o CRM e a segunda, o impacto gerado pela implementação, ou seja, o resultado da implementação.

Quando se avalia o impacto do processo de implementar o CRM, percebe-se que no caso da empresa Beta, o maior benefício foi o conhecimento compartilhado. Através das reuniões e etapas definidas para implementar o CRM, a equipe desenvolveu uma visão ampla dos processos e áreas envolvidas. A troca de informações estimulou a geração de ideias, bem como encontrar novas oportunidades de negócio e melhorias nas diversas áreas. A visão analítica foi outro ganho no campo técnico, o que desenvolveu profissionalmente a equipe envolvida, capacitando-os para desenvolver análises mais assertivas na sua área de trabalho.

Além desses impactos, a integração da equipe, reforçando o trabalho em time, motivou os participantes, reforçando dois dos principais valores da empresa Beta, que são a valorização das pessoas e trabalho em equipe. Os participantes tiveram suas opiniões valorizadas e ouvidas, reforçando assim a cultura de *accountability*. Essa cultura é algo priorizado dentro da companhia, pois se trata de desenvolver o “sentimento de dono” e senso de responsabilidade dos funcionários para com a empresa.

Quando se avaliam os impactos da implementação do CRM, os resultados tendem a ser positivos tanto para a empresa, quanto para seus clientes. Houve crescimento de vendas da empresa Beta para seus clientes (vendas *sell in*), e houve crescimento de venda dos clientes para o varejo (vendas *sell out*). A estratégia de incluir produtos que trazem uma maior margem de lucro, aos programas de incentivo de vendas, colaboraram para o aumento de *gross profit* (GP) do canal, sendo esse considerado o indicador mais importante, pois mostra para a companhia, crescimento com rentabilidade.

A logística também foi beneficiada nos primeiros meses de avaliação, onde o faseamento logístico foi cumprido de acordo com a estratégia estabelecida. Para os clientes, isso representou entregas de acordo com o solicitado, e melhor controle de estoque.

Finalizando, o mix de produtos vendidos, também obteve crescimento, e os clientes obtiveram retorno financeiro das campanhas de incentivo elaboradas. O quadro 6 ilustra o impacto na implementação do CRM, considerando as duas vertentes expostas acima.

Quadro 6 - Impacto da implementação CRM na empresa Beta

Impacto na implementação do CRM (resultados avaliados)	
Crescimento <i>sell in</i>	✓
Crescimento <i>sell out</i>	✓
Crescimento GP	✓
Faseamento logístico	✓
Crescimento de mix de produtos vendidos	✓
Conhecimento de informações <i>sell out</i>	✓
Melhoria de procesos internos	✓
Desenvolvimento profissional da equipe	✓

Fonte: elaborado pela autora.

A partir dos resultados obtidos, pode-se dizer que eles confirmam os resultados encontrados na literatura sobre implementação de CRM. Os ganhos financeiros, representado aqui pelo crescimento de *sell in*, *sell out*, GP e mix de produtos vendidos, são citados como benefícios do CRM por autores como Curry e Kkolou (2004) e Ozgener e Iraz (2005). Ainda, Xu e Walton (2005) justificam a redução de custos como uma das vantagens para implementar o CRM. Na empresa

estudada, essa redução ocorreu em função do acordo de serviço implementado, o que colaborou para o crescimento do *gross profit*.

Curry e Kkolou (2004) afirmam que um dos benefícios do CRM, é a satisfação do cliente que cresce fazendo com que se torne fiel a empresa. Essa fidelização é importante, pois é mais econômico para uma companhia reter e fidelizar um cliente do que atrair novos. (BERRY, 1995). Com a fidelização e a satisfação do cliente garantida, a empresa concentra seus esforços nos clientes e atividades certas, aumentando assim a lucratividade. (CURRY E KKOLOU, 2004).

Nesse sentido, Ozgener e Iraz (2005) corroboram essa ideia, afirmando que em função da lealdade dos clientes, a empresa é beneficiada pelo aumento de vendas, e conseqüentemente maior lucratividade. Além disso, os autores também citam as melhorias de processo interno como benefício advindo da implementação do CRM.

No caso da empresa Beta, essa melhoria é representada no canal de comunicação com o cliente, o qual teve seu processo definido, trazendo agilidade e retorno efetivo no atendimento pós venda. Além disso, a troca de conhecimento entre as diversas áreas possibilitou a exclusão de tarefas que não agregavam valor ao processo, trazendo rapidez e consistência as atividades executadas. Nesse sentido, Ozgener e Iraz (2005) trazem a visão da melhoria no processo de administração de vendas como um benefício percebido pela prática do CRM.

Xu et al. (2002) corroboram as afirmações acima, ao destacarem que a eficiência organizacional é consequência da melhoria de processos internos, sendo essa uma das vantagens proporcionadas pela implementação do CRM. Ao implementar o CRM, a maneira com que as atividades da empresa são realizadas emergem, o que possibilita identificar falhas e desenhar novos processos, buscando assim melhorias internas que irão refletir na eficiência do serviço prestado ao cliente.

A obtenção de informações de venda do consumidor é a principal vantagem obtida quando se fala de CRM como uma ferramenta tecnológica. Embora a implementação na empresa Beta tenha tratado CRM como um processo de negócio, envolvendo toda a cadeia de suprimentos, a utilização do *software* também ocorreu, trazendo o conhecimento de informações *sell out* para dentro da companhia. Esse conhecimento é apontado como uma vantagem competitiva por Xu e Walton (2005). Os autores identificam que esses dados podem ser utilizados de maneira estratégica por diversas áreas. (XU E WALTON, 2005).

Feinberg et al. (2002), também cita o conhecimento das vendas do cliente como um importante benefício. Para o autor, a obtenção desses dados serve para identificar o comportamento do cliente, proporcionam análises mais assertivas do time de vendas e podem ser utilizados para gerar *insights* de outros departamentos, através do foco no cliente. (FEINBERG ET AL., 2002).

Ao analisar a síntese dos resultados obtidos, ilustrado no quadro 7, pode-se dizer que a implementação do CRM teve impacto positivo na empresa Beta. Todo o planejamento realizado, com orientação voltada as necessidades do cliente e conciliando as metas da companhia, serviram para o desenvolvimento profissional de toda a equipe. Além disso, houve exploração de novas ideias e oportunidades dentro do mercado que a empresa está inserida. Como resultado quantitativo, a implementação do CRM, trouxe ganho nos principais indicadores da companhia.

Os resultados encontrados vão de encontro às afirmações de Madruga (2011). O autor destaca a importância do CRM no mercado B2B, reforçando a relevância de identificar a cadeia de suprimentos envolvida e a atuação de todos os departamentos na elaboração dessa estratégia, resultando assim em novas soluções de negócio. (MADRUGA, 2011). Lambert (2010) também afirma a importância de ter todos os departamentos da empresa envolvidos na implementação CRM. O autor ainda destaca como principais objetivos dessa implementação, o crescimento com rentabilidade e o fortalecimento da relação empresa cliente. (LAMBERT, 2010).

Nota-se uma lacuna na literatura referente aos benefícios e dificuldades percebidos durante o processo de implementação de CRM. Autores como Kotorov (2003) e Bull (2003), identificam o CRM, como sendo um tópico complexo e amplo, o que pode acarretar em falhas do projeto. Ao analisar as dificuldades encontradas pela equipe da empresa Beta, pode se dizer que a maioria delas deriva do fato do projeto ser complexo e envolver muitas variáveis. Por outro lado, algumas dificuldades, são próprias da equipe, ou da sua forma de organização, como por exemplo, a dispersão de foco durante as reuniões (vide quadro 7).

Quando se analisam os benefícios percebidos pelo processo de implementação, a geração de ideias e conhecimentos e a identificação de novas oportunidades são benefícios citados por autores como Madruga (2011) e Xu e Walton (2005). Nesse contexto, o desenvolvimento de conhecimento técnico ou de gestão, foram benefícios percebidos pela equipe durante o processo de

implementação. Já o desenvolvimento profissional da equipe, pode ser atribuído à própria cultura da empresa Beta, que estimula essas competências em seus colaboradores.

Apresentado os benefícios e dificuldades percebidas pelo processo de implementação do CRM, bem como os resultados da implementação, o próximo capítulo irá abordar as considerações finais dessa monografia. Nele, serão apresentadas as conclusões obtidas com a elaboração dessa monografia.

Quadro 7 - Síntese de resultados obtidos

PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO CRM	
Benefícios identificados ao longo da pesquisa	Benefícios observados na literatura
<p>Conhecer processos de outras áreas</p> <p>Desenvolver visão analítica</p> <p>Conhecer o cliente</p> <p>Gerar ideias e conhecimento</p> <p>Identificar resultados a atingir/foco em resultado</p> <p>Identificar oportunidades</p>	<p>Conhecimento técnico/gestão:</p> <p>A participação de vários departamentos colabora para o entendimento do perfil do cliente e o contexto de mercado, suportando outras operações estratégicas. (XU e WALTON, 2005).</p>
<p>Motivar/desenvolver trabalho em equipe</p> <p>Desenvolver profissionais</p> <p>Melhorar a comunicação entre as áreas</p> <p>Estimular lideranças</p> <p>Compartilhar boas práticas/exposição do trabalho</p>	<p>Desenvolvimento profissional da equipe:</p> <p>Não encontrado.</p>
Dificuldades identificadas ao longo da pesquisa	Dificuldades observadas na literatura
<p>Alinhar metas atendendo expectativas todas as áreas/clientes</p> <p>Desenvolver programas de incentivo conciliando metas</p>	<p>Complexidade e amplitude do tema:</p> <p>CRM é um conceito complexo; CRM é integrado por diversos processos, e interação das informações. (BULL, 2003).</p>
<p>Excesso de demanda em pouco tempo</p> <p>Meta de crescimento vs realidade econômica atual</p> <p>Manter o foco</p> <p>Prever o comportamento do cliente em longo prazo</p>	<p>Dificuldades próprias da equipe:</p> <p>Não encontrado.</p>
RESULTADO DA IMPLEMENTAÇÃO CRM	
Resultados (para a empresa e/ou cliente)	Resultados observados na literatura
<p>Crescimento em vendas <i>sell in</i></p> <p>Crescimento em vendas <i>sell out</i></p> <p>Crescimento GP</p> <p>Aumento do mix de produtos vendidos</p> <p>Retorno financeiro de campanhas</p>	<p>Ganhos financeiros:</p> <p>CRM permite a redução de custos através de melhorias de processo. (XU e WALTON, 2005).</p> <p>Uma medida de sucesso do CRM é o crescimento rentável de um cliente ou conjunto de clientes. (LAMBERT, 2010).</p>
<p>Melhoria de processos internos</p> <p>Faseamento logístico</p> <p>Otimização de recursos</p> <p>100% das entregas dentro do prazo</p> <p>Controle de estoque</p>	<p>Melhoria de processos internos:</p> <p>A estratégia CRM permite eficiência organizacional devido à melhoria de processos. (XU ET AL., 2002).</p>
<p>Informações de dados <i>sell out</i></p>	<p>Conhecimento de informações:</p> <p>A obtenção de dados de venda, obtidos através da ferramenta CRM, proporciona análises mais assertivas. (FEINBERG ET AL., 2002).</p>

Fonte: elaborado pela autora.

5 CONCLUSÕES

Esse capítulo irá apresentar as conclusões obtidas a partir do desenvolvimento dessa monografia. Além disso, serão pontuadas as limitações dessa pesquisa e exploradas oportunidades para futuras pesquisas relacionadas ao tema CRM.

Retomando os objetivos dessa pesquisa, citados na seção 1.2, pode-se dizer que os resultados obtidos foram satisfatórios. Para atingir o objetivo geral de analisar o impacto da implementação de um modelo CRM, foram definidos objetivos específicos, conforme detalhado a seguir.

Primeiro, foi apresentado e discutido o processo de implementação do modelo CRM. Tendo como base o modelo desenvolvido por Lambert (2010), adaptações para a realidade da empresa foram realizadas e executadas, conforme exposto na seção 4.1. Essa implementação envolveu vários setores da empresa Beta, trazendo como principal contribuição, a troca de conhecimento e o desenvolvimento do time de trabalho.

Durante o processo, foram identificadas as principais dificuldades na implementação do modelo CRM, sendo esse o segundo objetivo específico dessa pesquisa. Como principal dificuldade, a equipe mencionou a complexidade de alinhar as metas e expectativas das mais diversas áreas e do cliente. Outras dificuldades também foram percebidas conforme mencionadas na seção 4.2.

O terceiro objetivo específico, avaliar a aplicação do modelo desenvolvido por Lambert em um país fora dos Estados Unidos, também foi obtido com sucesso. Conforme já exposto, adaptações à realidade da empresa foram efetuadas, porém não interferiram nessa avaliação.

Considerando todos esses objetivos alcançados, pode se dizer que o objetivo geral dessa monografia, analisar o impacto da implementação de um modelo CRM em uma empresa de bens de consumo, foi atingido. O impacto foi avaliado em duas vertentes, como exposto na seção 4.3. A primeira traz os impactos referente ao processo de implementação em si, trazendo como principais benefícios a disseminação de conhecimento entre as áreas e o desenvolvimento da visão analítica, principalmente entre a equipe de vendas. A segunda vertente diz respeito aos resultados obtidos, que foram analisados como sendo positivos. A empresa pode identificar em três meses de implementação, aumento nas vendas,

crescimento de rentabilidade, além de ter atingido alguns indicadores de performance do canal como faseamento logístico e mix de produtos vendidos.

Acerca dessa exposição, pode-se dizer que a presente pesquisa trouxe contribuições tanto no campo teórico como no campo prático. Para a teoria, a principal contribuição foi trazer o tema *Customer Relationship Management* dentro do contexto da gestão da cadeia de suprimentos, agregando referências em português para a literatura acadêmica já existente, a qual se mostrou escassa pela revisão sistemática da literatura realizada no capítulo 1.

Já no campo prático, a pesquisa contribuiu expondo a implementação de um modelo CRM com etapas e atividades claras a serem seguidas, sendo de fácil replicação para outras empresas. O modelo apresentado trouxe resultados positivos para a empresa Beta, e pode ser adaptado de acordo com a cultura organizacional de cada companhia.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No campo teórico, a principal limitação se deu pela escassez de resultados obtidos pelo processo de executar a estratégia CRM. A literatura atual, contempla os benefícios advindos do CRM pós-execução, justificando assim, a sua implementação. Porém, os resultados referindo-se ao impacto dentro da organização durante o processo de implementação do CRM, foram limitados.

No campo prático, as limitações ocorreram em função do pouco tempo da execução da estratégia. Por se tratar de uma implementação recente, alguns indicadores não puderam ser avaliados. Além disso, mesmo os resultados positivos obtidos devem ser constantemente monitorados para avaliar a efetividade do modelo implementado.

Os resultados advindos do processo de implementação, o que a equipe percebeu como dificuldade e como benefício, são consistentes e válidos. Porém os resultados junto ao cliente, o crescimento em vendas, a assertividade das campanhas e programas de incentivo, bem como o acordo de serviço, embora tenham tido resultados satisfatório nos primeiros meses, precisam ser constantemente acompanhados, validando assim o seu desempenho.

5.3 OPORTUNIDADES EM NOVAS PESQUISAS

Com base no conhecimento e resultados obtidos nessa pesquisa, são sugeridas oportunidades para futuras pesquisas. Sugere-se a aplicação de mais estudos de caso, considerando toda a cadeia de suprimentos. Além disso, pode se acompanhar os resultados obtidos por tempo maior do que foi realizado nessa monografia, relatando assim o que funcionou a partir da implementação e o que precisou ser adaptado ou melhorado.

Outra sugestão de pesquisa refere-se a um comparativo dos diversos modelos CRM já elaborados. Podem ser indicadas semelhanças e diferenças, para auxiliar na escolha do melhor método, de acordo com o perfil da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Mortimer J.; DOREN, Charles Van. **A arte de ler**. Rio de Janeiro: Agir, 1974.

AHEARNE, Michael, et al. **Challenges of CRM implementation in business-to-business markets: a contingency perspective**. Journal of Personal Selling & Sales Management, v. 32, n. 1, p. 117-130, 2012.

BARRETTO, Maria Isabel Franco. **Estudo da gestão do relacionamento do cliente – CRM (customer relationship management) e proposta de soluções para uma empresa do setor sucroalcooleiro**. 2004. 135 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BARRETTO, Maria Isabel Franco. **Um modelo para planejar, implementar e acompanhar a estratégia de CRM (Customer Relationship Management)**. 2007. 175 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BERRY, Leonard L. **Relationship marketing of services growing interest, Emerging Perspectives**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

BIHARI, Suresh Chandra. **CRM is all about bringing people, processes & technology together** - a case study of banking sector in India. Romanian Journal of Marketing, n. 1, p. 50-56, 2012.

BOOTH, Wayne C.; COLOMB Gregory G.; WILLIAMS Joseph M. **A arte da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Martins, 2005.

BOSE, Ranjiti. **Customer relationship management: key components for IT success**. Industrial Management & Data Systems, v. 102, n. 2, p. 89-97, 2002.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management)**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BULL, Christopher. **Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation**. Business Process Management Journal, v. 9, n. 5, p. 592-602, 2003.

CHEN, Injazz J.; POPOVICH, Karen. **Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology**. Business Process Management Journal, v. 9, n. 5, p. 672-688, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **Logistics and supply chain management**. 2nd ed. Londres: Prentice Hall, 1998.

COOPER, Martha C.; LAMBERT, Douglas M.; PAGH, Janus D. **Supply chain management: more than a new name for logistics**. The International Journal of Logistics Management, v. 8 n. 1, 1997.

CUNHA, Murilo B. **Metodologias para estudo de usuários de informação científica e tecnológica**. Revista de biblioteconomia de Brasília, v. 10, n. 2, 1982.

CURRY, Adrienne.; KKOLOU, Elena. **Evaluating CRM to contribute to TDM improvement—a cross-case comparison**. The TQM Magazine, v. 16, n. 5, p. 314-324, 2004.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

E-CONSULTING CORP. **Mercado brasileiro de CRM cresce 9,1%**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.e-consultingcorp.com.br/mercado-brasileiro-de-crm-cresce-91/>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

GREENBERG, Paul. **CRM na velocidade da luz**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FEINBERG, Richard A. et al. **The state of electronic customer relationship management in retailing**. International Journal of Retail & Distribution Management, v. 30, n. 10, p. 470-481, 2002.

HARLAND, Christine. **Supply chain management: relationships, chains and networks**. British Journal of Management, v. 7, special issue, p. 63-80, 1996.

KIM, Hee Woong; PAN, Shan L. **Towards a process model of information systems implementation: the case of customer relationship management (CRM)**. The data base for advances in information systems, v. 37, n. 1, p. 59-76, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTOROV, Rado. **Customer relationship management: strategic lessons and future directions**. Business Process Management Journal, v. 9, n. 5, p. 566-571, 2003.

LAMBERT, Douglas M. **Customer relationship management as a business process**. Journal of Business e Industrial Marketing, v. 25, n. 1, p. 4–17, 2010.

LAMBERT Douglas M.; COOPER, Martha C. **Issues in supply chain management**. Industrial Marketing Management, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D. **Supply chain management: implementation issues and research opportunities**. The International Journal of Logistics Management, v. 9, n. 2, p 1-20, 1998.

LAW, Monica.; LAU, Theresa; WONG, Y.H. **From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective.** Marketing Intelligence & Planning, v. 21, n. 1, p. 51-60, 2003.

LOGÍSTICA UNISINOS. **Questões preparatória ENADE: arranjos interorganizacionais.** São Leopoldo, 23 out. 2012. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/blogs/logistica/tag/enade/>>. Acesso em: 17 jun. 2015. Blog: Logística UNISINOS.

LUMMUS, Rhonda R.; VOTURKA, Robert J. **Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines.** Industrial Management & Data Systems, v. 99, n. 1, p. 11-17, 1999.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** 1. ed. São Paulo: EPU, 1986.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MANZINI, Eduardo J. **A entrevista na pesquisa social.** Didática, v. 26, p. 149-158, 1990/1991.

MENTZER, John T. et al. **Defining supply chain management.** Journal of Business Logistics, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SOUZA, Rui. O método de estudo de caso na Engenharia de Produção. In: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 131-148.

MORANDI, Maria Isabel Wolf Motta; CAMARGO, Luis Felipe Riehs. Revisão sistemática da literatura. In: DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia.** São Paulo: Bookman, 2015. p. 141-172.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OZGENER, Sevik.; IRAZ, Rifat. **Customer relationship management in small-medium enterprises: the case of Turkish tourism industry.** Tourism Management, v. 27, n. 6, p. 1356-1363, 2005.

PAYNE, Adrian. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management.** [S.l.] Elsevier, 2009.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. **A strategic framework for customer relationship management.** Journal of Marketing, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PEPPARD, Joe. **Customer relationship management (CRM) in financial services**. *European Management Journal*, v. 18, n. 3, p. 312-327, 2000.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos** (supply chain management). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

STAKE, Robert E. The case study method in social inquiry. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 134–164.

SIKILERO, Cláudio et al. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: uma reflexão a partir da Teoria das Restrições**. *Revista Espacios*, v. 35, n. 4, 2014.

TEO, Thompson. S.H.; DEVADOSS, Paul.; PAN, Shan L. **Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the Housing and Development Board, Singapore**. *Decision Support Systems*, v. 42, n. 3, p. 1613-1627, 2006.

XU, Mark; WALTON, John. **Gaining customer knowledge through analytical CRM**. *Industrial management & Data Systems*, v. 105, n. 7, p. 955-971, 2005.

XU, Yurong et al. **Adopting customer relationship management technology**. *Industrial Management & Data Systems*, v. 102, n. 8, p. 442-452, 2002.

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: GESTOR

Perfil do canal

- 1) O que difere o canal indireto dos outros canais de venda?
- 2) Qual o perfil de cliente que é atendido pelo canal?
- 3) Como é estruturado o canal indireto? (Realizar organograma do canal).

Estratégias do canal

- 1) Quais são os produtos foco do canal por linha de produto?
- 2) Quais as estratégias de marketing utilizadas dentro do canal? Por quê?
- 3) Quais são os recursos específicos/diferenciados do canal?

Planejamento, Execução e Controle de vendas

- 1) Como é realizada a previsão de demanda?
- 2) Como é realizado o atendimento de vendas?
- 3) Qual o processo logístico desde a entrada dos pedidos até a entrega a final ao cliente?
- 4) Quais as principais dificuldades encontradas na venda para esses clientes?
- 5) Qual a meta de crescimento para o canal indireto (2015 vs 2014)?
- 6) Quais indicadores são importantes acompanhar? Qual a frequência de controle? (semanal, quinzenal, mensal...).

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: TIME DE TRABALHO

Nome do colaborador: _____

Área de atuação: _____ Tempo de empresa: _____

- 1) Fale do seu entendimento sobre o projeto.
- 2) Como a implementação do CRM irá impactar a área em que você atua?
- 3) Considerando a área que você atua, cite ao menos um benefício esperado para o cliente.
- 4) Quais foram os aspectos positivos das reuniões? O que pôde ser aprendido/compartilhado entre o time?
- 5) Ainda considerando os aspectos positivos, quais deles você acha que a equipe irá levar consigo em longo prazo? Por quê?
- 6) Quais foram as dificuldades percebidas até o momento? Explique.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO: TIME DE TRABALHO

1) Observe o grupo de benefícios abaixo e responda: ao longo do processo de implementação do modelo CRM, os principais benefícios que percebi foram:

- Conhecer processos de outras áreas
- Identificar oportunidades
- Desenvolver visão analítica
- Identificar resultados a atingir/foco em resultado
- Conhecer o cliente
- Gerar ideias e conhecimento

2) Observe o segundo grupo de benefícios abaixo e responda: ao longo do processo de implementação do modelo CRM, os principais benefícios que percebi foram:

- Estimular lideranças
- Desenvolver profissionais
- Motivar/desenvolver trabalho em equipe
- Compartilhar boas práticas/exposição do trabalho
- Melhorar a comunicação entre as áreas

3) Ao longo do processo de implementação do modelo, as principais dificuldades que percebi foram:

- Desenvolver programas de incentivo conciliando metas
- Excesso de demanda em pouco tempo
- Manter o foco
- Meta de crescimento vs realidade econômica atual
- Alinhar metas atendendo expectativas de todas as áreas/clientes
- Prever o comportamento do cliente em longo prazo
- Nenhuma

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO: TIME DE TRABALHO

Considerando que o projeto desenvolvido foi um projeto piloto, e poderá ser ampliado para os demais canais de venda, responda as questões abaixo, visando colaborar com melhorias:

- 1) Se você pudesse mudar alguma coisa no processo de implementação do CRM, o que seria? Por quê?

- 2) Se pudesse mudar algo nas decisões alinhadas com o time, o que seria?

- 3) Você acredita que os objetivos do projeto foram alcançados? Por quê?

Comentários adicionais:

APÊNDICE D – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DIRETA

Reunião nº:

Assuntos abordados:

1. Identificar equipe.

Toda a equipe de implementação participou da reunião?

Sim

Não

Faltas/motivo:

2. Observar comportamento da equipe.

Participações ativas (assunto/departamento):

Participações passivas (assunto/departamento):

3. Identificar principais pontos levantados durante as reuniões.

4. Identificar as oportunidades de melhoria levantadas pelo time.

5. Observar dificuldades e oportunidades de desenvolvimento da equipe ao longo da reunião.

Observações gerais/comentários: