

**GESTÃO COMPETITIVA E APLICAÇÃO DO *CUSTOMER RELATIONSHIP*
MANAGEMENT**

Paulo Joviniano Alvares dos Prazeres ^a, Everton Souza Capelletto da Cunha ^b, Everson Fraga das Mercês ^c e Gabriela Birk Hansen ^d

^a *Doutorando, FUCAPE Business School, Vitória – Brasil, paulojoviniano@hotmail.com*

^b *Doutorando, FUCAPE Business School, Vitória – Brasil, paulojoviniano@hotmail.com*

^c *Doutorando, FUCAPE Business School, Vitória – Brasil, paulojoviniano@hotmail.com*

^d *Doutoranda, FUCAPE Business School, Vitória – Brasil, paulojoviniano@hotmail.com*

Resumo

O ambiente industrial envolvido em alta competitividade de mercado vem apresentando novas técnicas de gestão, nas quais se insere o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (Customer Relationship Management – CRM). Este artigo analisa algumas das principais práticas de CRM na indústria, buscando evidenciar a importância dessas práticas e, em especial, quando se envolvem pessoas e relacionamento humano nas mudanças ocorridas nas organizações. Aqui se analisam estratégias para implementar ferramentas de CRM, aplicadas às pessoas (colaboradores), bem como os elementos chave para o sucesso do CRM e o esforço e a aceitação dos colaboradores. Também se analisa o papel das lideranças e das consultorias e quais os cuidados que se deve ter na implantação e na implementação. Por fim são apresentados alguns obstáculos e motivos que levam o CRM ao fracasso e algumas considerações para se evitar erros.

Palavras-Chave: Mudanças Organizacionais, CRM – Customer Relationship Management, Relações Humanas.

PATROCINADORES:



APOIO:



1. INTRODUÇÃO

Está acontecendo uma verdadeira revolução silenciosa dentro das empresas: a luta incessante pelo bom atendimento aos clientes, alinhada às mais modernas soluções tecnológicas que gerenciam o relacionamento com o cliente (CRM – Customer Relationship Management), é cada vez mais fundamental para o crescimento dos negócios, pois é uma ferramenta fundamental para uma empresa colocar o cliente como peça-chave de seus negócios. Mas é preciso entender que somente a tecnologia CRM não impulsiona um projeto de sucesso. É preciso consciência de toda a empresa, além de total comprometimento dos profissionais envolvidos nos processos de relacionamento.

E é justamente nesse aspecto que muitos projetos de CRM naufragam, pois o executivo faz um enorme investimento no software e se esquece de que é preciso apoio estratégico. Kotter (1997) mostra em seus estudos que a não participação dos líderes de uma organização é apontada como a maior falha para a implementação dos projetos dessa tecnologia.

Não por acaso um dos temas que mais tem chamado a atenção das empresas e que vem sendo amplamente debatido em eventos específicos e na mídia especializada é justamente o CRM, uma filosofia que envolve pessoas, processos e tecnologia, e que visa a criação de uma sistemática para adquirir maior conhecimento sobre o cliente ao longo de toda a vida dele e não apenas no momento em que realiza uma transação comercial com a empresa.

Em termos simples, o CRM pode ser entendido como uma estratégia que permite à empresa como um todo ter uma visão única de seu cliente e, a partir daí, saber explorar as oportunidades de negócio. Para isso é necessário aproveitar todas as interações que a corporação tem com o cliente no sentido de captar dados e transformá-los em informações que possam ser disseminadas pela organização, permitindo que todos os departamentos vejam o cliente da mesma forma, ou seja, saibam quem ele é, seus gostos e preferências, quantas vezes ligou, reclamações que fez, sugestões que deu, quanto traz de valor para a empresa, entre outras.

Todas as informações relativas a esse relacionamento do cliente com a empresa precisam ser compiladas ou recuperadas no momento em que está ocorrendo o contato, ou seja, quando o cliente liga, para que ele seja reconhecido e a empresa possa aproveitar esse momento para obter mais informações e também para oferecer novos produtos e serviços que se afinem com o perfil daquela pessoa em particular. Para isso é preciso fazer uso intensivo da tecnologia

PATROCINADORES:



APOIO:



da informação. Mas não apenas isso. Também é necessário mudar a cultura da organização, através de treinamento de funcionários. Implementar tecnologias de CRM sem fazer o redesenho dos processos internos da empresa e sem criar um modelo de relacionamento e de atendimento ao cliente, poderá ser apenas um projeto de informatização da área de vendas, não conduzindo aos resultados esperados pela organização, como mostrado por Chiavenatto (2003).

A preocupação em conhecer e atender melhor o cliente foi intensificada, principalmente nos últimos dois anos, dando margem a que as empresas se deixassem seduzir pelo discurso dos fornecedores de soluções e passassem a entender o conceito de CRM de forma distorcida, considerando que bastava implementar a tecnologia para atingir os objetivos pretendidos. Mas, CRM é uma estratégia que envolve pessoas, processos e tecnologia, visando a mudança de cultura dentro da organização para que todos os funcionários dos diferentes departamentos tenham a visão única do cliente. A teoria, embora relativamente simples, mostra-se complexa na prática porque não existe uma fórmula padrão que se aplica a todas as empresas indistintamente.

O principal motivador do CRM é a melhoria do atendimento, ou seja, a capacidade da empresa fornecer ao cliente a informação ou a solução de um determinado problema de forma rápida, eficiente, sem fazê-lo perder tempo e nem repetir a mesma história para várias pessoas. Para isso, não basta investir pesadas cifras em tecnologia de ponta para melhorar o atendimento ou outros canais de comunicação direta com o cliente. Também é fundamental treinar os operadores para que sejam pró-ativos e que saibam corrigir eventuais distorções. As métricas também devem mudar. Em geral, o desempenho da área de vendas é medido em termos de eficiência operacional, ou seja, em tempo médio de espera para atendimento, tempo médio de duração da ligação, número de vendas por campanha, e assim por diante.

2. ANALISANDO ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAR FERRAMENTAS DE CRM

Antes de qualquer iniciativa de implementação deve-se ter a plena compreensão do que realmente é CRM. É comum vermos empresas colocarem os esforços de relacionamento com seus clientes afastados dos outros aspectos do negócio, como se fosse uma atividade única e exclusivamente restrita a vendas ou marketing.

PATROCINADORES:



APOIO:



Muitas destas iniciativas são disparadas sem um planejamento formalizado, mas simplesmente como reação emocional a uma tendência de mercado. Muitos empresários têm a sensação de obrigação ao se pensar em implementar o CRM por que a maioria dos seus concorrentes está o fazendo.

Mas implementar marketing de relacionamento, base conceitual do CRM, implica em profundos estudos em uma organização. Não adianta nada colocar a responsabilidade do CRM no marketing e deixar o negócio funcionar como antes.

As mudanças a serem efetuadas precisam do apoio e comprometimento da alta administração e dos responsáveis pelas diversas áreas de negócio que de maneira direta ou indireta se relacionam com clientes, relata a Equipe de “Change Integration” da Price Waterhouse (1997).

Assim, o primeiro passo é, além de plena compreensão do que é CRM e seu alcance de transformação na empresa, identificar quem patrocinará e liderará a iniciativa. Já se viu casos onde o líder é o gerente de informática.

Com certeza este é um bom caminho para dar errado. A razão é simples: é uma gerência que na maioria das empresas não tem o poder de mudar a organização. E a iniciativa CRM será apenas mais um projeto da informática, sem maiores envolvimento da companhia. O líder deve ser alguém com poder na organização para provocar e sustentar mudanças, como relatam Kotter (1997) e Judson (1966).

Implementar CRM é um processo e não um projeto. São mudanças conceituais e filosóficas que ocorrem dentro da empresa. E é claro que por questões orçamentárias devemos ter recursos e tempo alocados. Assim, são definidos diversos projetos, seqüenciados, onde passo a passo implementa-se a cultura CRM na organização.

Portanto, quando se fala em projetos CRM de 3 ou 4 meses, está-se falando de uma pequena parte, como implementação de um *call center* ou outra atividade similar. Não é em absoluto, implementação de um CRM em sua plenitude.

Para implementar CRM não é suficiente contar com apoio apenas do pessoal de informática da empresa e do fornecedor do software, mas de todos os profissionais que possam contribuir para a criação e desenvolvimento deste modelo. É uma atividade multidisciplinar.

PATROCINADORES:



APOIO:



Após compreendermos o que é CRM, devemos desenhar o modelo de relacionamento que a empresa irá adotar. Devemos ter em mente que este modelo provavelmente irá evoluir com o tempo. CRM não é algo estático, que termina na implementação de um software.

Cada organização tem enfoques de relacionamento diferenciados. Não existe receita de bolo e nem modelo único. O relacionamento é, antes de tudo, uma vantagem competitiva onde cada organização desenhará seu próprio modelo, ajustado a suas peculiaridades.

O modelo de relacionamento terá obrigatoriamente que considerar a cultura da empresa (que poderá ajudar ou dificultar a adoção do CRM); as capacidades operacionais e tecnológicas; o nível de investimento e expectativas dos acionistas (uma empresa cujos acionistas estão simplesmente voltados para retorno rápido de seu capital não é um ambiente propício para construir relacionamentos de longo prazo); e as estratégias e modelos de negócios da empresa.

Uma empresa voltada ao cliente final, com modelo de negócios baseado em preços baixos terá um modelo de relacionamento diferente de outra, voltada a clientes corporativos, com ênfase nos relacionamentos de longo prazo.

Para desenhar este modelo é necessário, entre outras atividades, considerar a exploração de "melhores práticas" de marketing de relacionamento (um *benchmark* com concorrentes ou empresas de outros segmentos pode ser interessante). É uma excelente ocasião para quebrar paradigmas.

A seguir um diagnóstico da própria empresa. Como estão sendo feitos os relacionamentos hoje? Qual a qualidade dos relacionamentos existentes? A empresa conhece realmente seus clientes? Os processos de negócio adotados pela organização suportam o novo modelo de relacionamento?

Para este diagnóstico devem-se efetuar diversas tarefas como: pesquisa na base de clientes para saber como eles vêem a empresa e seus serviços, tanto em termos absolutos como em relação aos concorrentes; analisar o *mix* de clientes na carteira, considerando variáveis como a lucratividade dos clientes, atual e potencial (quanto se ganha dinheiro hoje e quanto será o crescimento futuro); avaliação do potencial e disposição dos clientes em aprofundar relacionamentos e assim por diante.

PATROCINADORES:



APOIO:



Mas além de se olhar os clientes, deve-se analisar a própria casa. Nesta análise devem-se considerar principalmente os processos de negócio que interajam com os clientes como vendas, marketing, relações públicas, contas a receber, operação, etc.

Com base na distância entre o que é a empresa hoje e o que deverá ser a empresa baseada em CRM desenham-se as oportunidades e os planos de ação.

Entre as definições obtidas teremos respostas a perguntas como: que ganharemos com marketing de relacionamento? Que processos centrais deverão ser atacados primeiro? Quais capacidades internas são deficientes hoje que deverão ser melhoradas? Quais os riscos associados à implementação do CRM e como poderão ser gerenciados? E quanto deverá se investir e com que prioridade estes investimentos serão efetuados?

E finalmente inicia-se a execução do plano de ação, com os projetos ordenados e seqüenciados de acordo com o retorno para o negócio, como relata Swift (2001).

Com esta metodologia simples tem-se certeza que os esforços de CRM estarão sendo efetuados de acordo com as necessidades da empresa e suas peculiaridades e cultura, e não por emotividade ou influência comercial do mercado.

CRM não é apenas um aplicativo; não é um software poderoso que se “pluga” e sai por aí listando na tela ou imprimindo os nomes daqueles clientes que querem fazer negócio com a empresa. Muito mais que isso, CRM é uma filosofia que rege a forma de uma empresa fazer negócios; um objetivo extremamente associado aos valores da empresa. É um conceito explícito na missão de uma organização.

Portanto, em seguida são apresentados alguns passos para o sucesso de uma implementação, baseado na experiência de consultores que já acertaram (e erraram) em suas implementações:

1. Em primeiro lugar, deve se olhar a sua empresa, seus departamentos e unidades como um todo, tentando enxergar as diversas interações que ela efetua com seus mais diversos clientes;
2. Deve-se fazer uma avaliação das estruturas de atendimento, considerando: recursos humanos, físicos e tecnológicos. Se os parâmetros para esta avaliação forem escassos, recomenda-se buscar um prestador de serviços especializado ou ler atentamente as reclamações e sugestões de seus clientes;

PATROCINADORES:



APOIO:



3. Após isso, um ótimo passo é reunir todas as informações que julgue relevantes e elaborar uma justificativa, um estudo simples e contundente, que mostre o quanto a sua empresa está perdendo por não dar a devida atenção a seus clientes;
4. Deve-se calcular os investimentos que serão necessários para reverter esta realidade em três etapas: curto, médio e longo prazo (mais de dois anos);
5. Deve-se reunir os colaboradores para demonstrar suas conclusões, solicitando-lhes que façam o mesmo com seus subordinados. Deve-se avaliar com eles a predisposição da empresa de começar a mudar, como mostram Judson (1966), Kotter (1997) e a Equipe da Price Waterhouse (1997);
6. Deve-se reunir líderes, gerentes e funcionários de linha de frente (inclusive, é claro, da área comercial) para discutirem um plano de trabalho, fazendo duas ou três reuniões assim. É bom para aumentar a produtividade e o entrosamento do grupo. Isso será necessário daqui a diante;
7. Elaborar em conjunto com os colaboradores um cronograma é de fundamental importância, considerando mudanças de processos; investimentos com tecnologia e instalações; treinamento e *empowerment* de todos os colaboradores envolvidos;
8. Deve-se declarar por escrito a intenção do grupo, e não o contrário, de mudar para melhor sua organização. Mas não se deve apresentar culpados, nem dar sinais de ressentimentos. Deve-se pensar pró-ativamente e em soluções. Quando se lida com pessoas, vale mais a liderança que a imposição, afinal, como a direção da empresa poderia acompanhar cada etapa das suas múltiplas interações com cada um de seus diversos clientes?
9. É de fundamental importância nomear um coordenador para o grupo de trabalho que irá executar tudo aquilo que foi deliberado. Deve-se acompanhar tudo de perto, mas estimular a integração, independência e companheirismo entre os colaboradores;
10. Por fim, deve-se definir indicadores para que haja um controle rigoroso de todas as medidas tomadas.

Como se pode observar neste pequeno roteiro, o sucesso do CRM começa “pondo a casa em ordem”. Agora se pode pensar em identificar e diferenciar seus clientes. Depois, criar meios de interagir com os mais nobres buscando constantemente maior personalização. Este processo

PATROCINADORES:



APOIO:



levará a níveis cada vez maiores de satisfação e melhores resultados para a empresa e colaboradores.

3. IMPLEMENTAÇÃO DO CRM ÀS PESSOAS

Um dos componentes mais importantes para o sucesso da implementação da estratégia de CRM são as pessoas. Todos os funcionários e, em especial, os das áreas diretamente afetadas pelo projeto, precisam ser informados sobre as mudanças que ocorrerão dentro da organização, sobre o papel que cada pessoa terá nessas transformações e de que forma serão estimulados a participar do processo.

Antes de qualquer coisa é preciso determinar quem será o “sponsor” do projeto, ou seja, o profissional que irá patrocinar e responder pela implantação da estratégia de CRM dentro da companhia. Em geral, o sponsor é o diretor que acredita no projeto, isto é, aquele que comprou a idéia e irá vendê-la para toda a companhia, como relata Judson (1966). Deve ser alguém com carisma, muito respeitado dentro da empresa, com livre trânsito entre as diferentes áreas e ter capacidade de conquistar a confiança dos funcionários e da alta administração. Esse diretor tanto pode ser da área de TI, como da área de Marketing ou Comercial, mas o importante é que tenha plena consciência dos objetivos a serem atingidos e dos resultados que a empresa espera obter com a implantação do CRM. Ele também deve ter autoridade para resolver os eventuais conflitos e as questões de direcionamento dos trabalhos.

Outra questão importante refere-se ao comprometimento da alta administração com o projeto. Em muitos casos, é preciso fazer mudanças drásticas na organização e apenas a alta direção tem condições de decidir se elas serão feitas ou não. O papel do sponsor também é o de convocar a alta administração para discutir essas questões e avaliar os impactos que a estratégia de CRM provocará na organização. É nesse momento que se define como a empresa vê o CRM. Se o vê apenas como a implantação de ferramentas tecnológicas, os resultados obtidos serão, meramente, os ganhos de produtividade.

Mas se o vê como uma forma de se aproximar do cliente, irá promover mudanças que lhe permitirão otimizar o relacionamento com o cliente e, com isso, obterá informações valiosas que, se forem corretamente trabalhadas, resultarão em ganhos financeiros efetivos a médio e longo prazo. A forma como a implementação do CRM será conduzida dependerá do contexto

PATROCINADORES:



APOIO:



escolhido e das metas que a empresa espera alcançar. A partir daí, a próxima tarefa do sponsor será a de formar o comitê diretivo do projeto que terá a função de gerenciar os trabalhos relativos à implantação do CRM. Em geral, essa equipe é composta por representantes da alta direção e de líderes de todas as áreas da empresa, como marketing, TI, comercial, atendimento e produção, e também de um consultor externo que poderá ser contratado para auxiliar a definir a estratégia de CRM e para implementar as soluções tecnológicas.

Os líderes de projeto eleitos deverão ser pessoas muito respeitadas nas suas respectivas áreas, capazes de motivar e estimular seus subordinados a colaborar e a aderir às mudanças pretendidas pela organização. Mas é fundamental que haja um planejamento adequado para que esses líderes possam reservar uma parte do tempo para se dedicar ao projeto. Se esses profissionais tiverem várias atribuições, dificilmente terão condições de conduzir os trabalhos que envolvem mudança de cultura.

A área de Marketing é uma das pontas por onde se pode começar a implementar a estratégia de CRM. Em geral é uma das partes mais simples de serem trabalhadas porque os profissionais desse setor não terão que mudar a essência da sua forma de atuação, ou seja, continuarão a analisar os dados dos clientes para fazer as campanhas e outras atribuições, tendo apenas como diferenciais novas ferramentas para auxiliá-los nisso. As mudanças, portanto, não serão muito radicais. De outro lado, no entanto, a organização é que terá que assumir novos papéis para construir internamente um sistema de “knowledge management”, ou seja, de gerenciamento do conhecimento, que inclui as etapas de captação, identificação, interpretação, distribuição e armazenagem dos dados. Na prática, não há muitos projetos de CRM que se preocupam com isso, mas é o que trará à organização benefícios efetivos no futuro, na medida em que lhe possibilitará conhecer de fato o seu cliente e, com isso, determinar ações para fortalecer esse relacionamento e obter, através disso, maiores lucros. Outra das pontas por onde se começa a implementar o CRM é a área de atendimento, onde os impactos das mudanças organizacionais costumam ser sérios e difíceis. Isso porque envolve a introdução de novas ferramentas tecnológicas que deverão se integrar com outros sistemas corporativos e que estão no centro das operações. A integração do atendimento com os chamados sistemas de retaguarda da empresa (*back office*) é algo absolutamente essencial e deve ser conduzida com cuidado. Também os atendentes precisam ser bem treinados para não apenas atender bem ao cliente, mas

PATROCINADORES:



APOIO:



principalmente, saber aproveitar cada interação para extrair mais informações dele e também para lhe oferecer novos produtos e serviços que estejam de acordo com o seu perfil.

O ambiente colaborativo do CRM não é necessário somente a permitir a integração e gestão dos canais de interação, mas principalmente integrar departamentos e pessoas na execução dos processos, garantindo sua implementação no sentido de administrar e alocar sempre as pessoas com mais competência para determinadas atividades, em especial àquelas relacionadas ao atendimento aos clientes.

Não é a tecnologia que constrói a relação com o cliente. Ela apenas colabora para recepção adequada dos dados e pode facilitar a tomada de decisões. Portanto, ensinam os consultores, antes de adotar uma solução é preciso investir em treinamento de funcionários, palestras e debates sobre o tema.

4. ELEMENTOS CHAVE PARA O SUCESSO DO CRM

A chave do sucesso em projetos de CRM é enxergá-lo como algo muito além da simples implantação da tecnologia. O software é importante para suportar o atendimento aos clientes, mas deve estar alinhado com a estratégia de negócios da empresa.

A implementação de uma estratégia de CRM traz vantagens claras às empresas, mas é um trabalho complexo que requer a criação de um novo modelo de negócio centrado no cliente, indica Swift (2001). Trata-se, na verdade, de uma mudança de paradigma dentro da companhia. Isso significa que se faz necessário transformar os processos e a estrutura organizacional de forma a que todos os funcionários vejam o cliente da mesma forma. Mas não apenas isso. Também é recomendável se delegar a um profissional a responsabilidade pela gerência dos clientes, ou seja, se criar um novo cargo: o de gerente de clientes. Na estrutura convencional, em que o foco é o produto, normalmente cabe ao gerente de produto lidar com os clientes. Nesse esquema, no entanto, todo o trabalho é feito visando a venda de determinado produto, utilizando, em geral, técnicas de marketing de massa.

O importante é sempre se considerar o comportamento do cliente e do mercado para determinar qual tática será utilizada em cada caso, em cada iniciativa. Isso é foco no cliente. E esta abordagem requer mudanças organizacionais e culturais para ser bem sucedida, independentemente das táticas a serem adotadas.

PATROCINADORES:



APOIO:



A evolução dos modelos de gestão empresarial vem sempre associada ao desenvolvimento tecnológico. Isto porque a tecnologia tem como origem as necessidades e, como estímulo, as limitações do mundo real. A equação da gestão é: “Estratégia + Tática + Operação + Pessoas = Resultados”. É, no entanto, importante lembrar que levar em consideração as pessoas é coisa relativamente recente.

Neste ponto não é demais lembrar alguns conceitos existentes no mundo real:

- **Estratégia:** A estratégia da organização leva em consideração os objetivos empresariais, por consequência os resultados esperados acontecem ou não no plano estratégico da empresa.
- **Tática:** A tática envolve maneiras de como se executar a estratégia e quais processos precisam ser estabelecidos para que o objetivo estratégico seja alcançado.
- **Operação:** A operação envolve os métodos de como se implementar os processos. A operação é consequência dos modelos estratégico e tático. É onde os investimentos diretos são realizados, normalmente associados à automação de processos e infra-estrutura.
- **Pessoas:** Não se pode esquecer que sem considerarmos as pessoas que estarão envolvidas na operação, nenhum modelo de gestão, por mais bem construído que esteja, terá sucesso. Sob a ótica interna, os funcionários deverão ser treinados e, sobretudo estimulados a operar o modelo de acordo com os objetivos. Da mesma forma o ambiente externo - fornecedores, distribuidores, clientes, parceiros de negócios - precisa estar igualmente motivado e preparado. Um conceito que aparece como consequência da necessidade de integrar todos estes elementos do ecossistema empresarial é o da colaboração (“collaboration”).

Para que o CRM alcance seu real objetivo, não seguindo simples modismos, é preciso conhecer alguns aspectos que estão determinando o sucesso das empresas em seu relacionamento com clientes, tais como:

1. Relacionamento se dá entre pessoas. Simples e um tanto óbvio, porém uma premissa quase sempre esquecida;

PATROCINADORES:



APOIO:



2. Pessoas que se relacionam devem estar motivadas, habilitadas e com empowerment para tanto;
3. Líderes devem praticar relacionamento dentro da Companhia. Isso normalmente se dá em eventos internos; reuniões de projeto; comemorações em datas festivas;
4. O Levantamento de Necessidades de Treinamento deve considerar a ótica do cliente (visão 360°). É preciso embutir conceitos modernos e pragmáticos de CRM em conteúdos clássicos como: atendimento a clientes; vendas eficazes; *call center* que encanta; novas habilidades de liderança, dentre outros;
5. Para ser efetivamente implementado, o CRM deve estar calcado numa visão da Direção da empresa, seu efetivo comprometimento e numa declaração expressa da missão da organização em fornecer produtos e serviços que atendam às expectativas e mudanças de comportamento de seus clientes estratégicos;
6. Não há CRM sem redesenho de processos. E não há redesenho efetivo se os detentores do conhecimento tácito não se dispuserem a colaborar;
7. Se além de tudo isso, sua empresa precisar de tecnologia para registrar e processar as interações com seus clientes e o resultado delas, não se preocupe: há diversas soluções no mercado. Certamente uma adequada à sua empresa.

Feitas essas considerações acerca da evolução do CRM, delineiam-se os três fatores de sucesso na Implementação de Políticas de Relacionamento. Conheça-os e pratique-os por toda a Organização:

A: Aprendizado Constante: Para os gestores do negócio, um dos maiores desafios é acrescentar conhecimento ao seu grupo, por meio de um processo que os educadores chamam de aprendizado por assimilação e acomodação. Esses mesmos estudiosos colocam que o aprendizado efetivo, ou seja, aquele de reflexo positivo sobre a performance do indivíduo e de sua organização, é função de vontade, habilidade e oportunidade - vontade se relaciona com motivação e atitude; habilidade se relaciona com conhecimento, destreza e confiança; oportunidade parte das barreiras e suporte oferecidos pela organização. Como ninguém nasce sabendo, sua empresa precisa aprender a se relacionar adequadamente com seus clientes.

B: Dinâmica de Grupos Adequada às Práticas de Relacionamento: Quando o assunto é a convivência em grupo, as empresas acabam por cometerem um pecado capital:

PATROCINADORES:



APOIO:



Políticas de CRM necessitam de convivência pacífica e construtiva entre áreas com Marketing, TI, Vendas e Customer Care. E, quando o assunto é dinâmica dos grupos, o que se observa é que muita gente dentro das empresas, que está dentro das equipes de projeto de CRM ou que irá depois garantir a revisão e atualização dos processos, não domina, ou sequer conhece, as forças determinantes do sucesso da atuação dos indivíduos, quando agrupados.

Segundo a SBDG (Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos), “...os grupos, quando caracterizados por algo mais que a simples soma de indivíduos, possibilitam a seus membros uma consciência dos aspectos facilitadores e dificultadores na obtenção dos objetivos a que se propõem enquanto grupo”. Essa consciência permitirá o nascimento de regras de conduta e processos verdadeiramente mais eficazes nas relações com os clientes.

C: Lideranças Alinhadas com a Cultura de Empresa Focada nos Clientes: Num mundo em que os atributos de valor de nossos clientes mudam como as nuvens, o papel de líder enquanto mentor é o de potencializar a energia de seus colaboradores. O Líder sabe o quanto todos têm a ganhar quando, satisfeitas as premissas A e B, o grupo de colaboradores amplia sua participação e contribuição efetiva.

É necessário ainda aos líderes estarem próximos de seus fiéis seguidores, ouvindo-os e discutindo com eles novas metas de produtividade e qualidade na produção; cotas de vendas; ou nível de serviço no *call center*.

Em resumo, os modelos de gestão devem gerar lucro para os acionistas, com processos rentáveis que reflitam o comportamento adequado da empresa diante de seus mercados e sendo executados de forma eficaz. Isto só é possível se todos as pessoas envolvidas no ecossistema, sejam funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores ou parceiros estejam informados, envolvidos, estimulados e trabalhando colaborativamente e de forma integrada.

5. O ESFORÇO E A ACEITAÇÃO DOS COLABORADORES FARÁ DIFERENÇA

O corolário dos esforços despendidos nos projetos não são as iniciativas desenvolvidas em tecnologia, mas sim o esforço e a aceitação que depende dos colaboradores, que são o coração das empresas. Para se conseguir otimizar o sucesso da aplicação é preciso que haja uma comunicação clara e permanente entre os gestores e os seus funcionários, o que é relatado por Judson (1966). Também é importante que se explique desde o início os proveitos e vantagens

PATROCINADORES:



APOIO:



que não só a empresa poderá usufruir, mas aqueles que também irão colaborar com o trabalho de implementação. Só assim se consegue maximizar uma aplicação de CRM.

Fazer com que a aplicação de CRM seja uma iniciativa de toda a empresa é um fator que vem ao encontro do fator anterior, os esforços de aceitação dos colaboradores, que também fala sobre esta temática. Ao adotar uma aplicação desta importância, as empresas deverão aplicar uma espécie de mapa para que se consiga visualizar os passos que são precisos tomar e por quem. Com a possibilidade de se saber em que patamar está a aplicação e se ela está dentro dos prazos das várias etapas a percorrer.

Todas as aplicações de CRM são uma componente tecnológica, mas CRM não é uma iniciativa tecnológica, mas sim, uma ação de gestão que requer disciplina no planejamento e realização de focos processuais interligados intimamente. No entanto é preciso entender que somente a tecnologia CRM não impulsiona um projeto de sucesso. É preciso consciência de toda a empresa, além de total comprometimento dos profissionais envolvidos nos processos de relacionamento.

No entanto, para que essas vantagens sejam alcançadas, assim como no caso da Roche, é preciso que a decisão pela implementação do sistema de CRM seja muito bem avaliada e o processo de implementação seja meticulosamente planejado e encarado como uma atividade de aperfeiçoamento contínuo. Além disso, outro ponto importante é a conscientização por parte dos executivos e dos demais colaboradores de que as mudanças impostas pelo CRM afetam todos os departamentos de uma empresa. Para administrar isso, a Roche decidiu incluir o processo de gestão de mudanças (*Change Management*) no planejamento de implementação.

Antes de implementar um pacote de CRM, as empresas devem, acima de tudo, ter plena consciência de que Customer Relationship Management é mais do que uma ferramenta tecnológica. É sim uma estratégia que governa o funcionamento de toda uma organização.

6. SUPORTE AO CRM – O PAPEL DAS LIDERANÇAS

Quando as empresas decidem reavaliar, ou mesmo redefinir os seus modelos de gestão, as lideranças exercem um papel decisivo não só na condução dos processos de mudança, mas principalmente na compreensão, motivação e consolidação destas mudanças na cultura organizacional. É importante entendermos que, por mais estruturadas e coerentes que as

PATROCINADORES:



APOIO:



mudanças possam ser, se elas não passam a fazer parte da vida empresarial, seus efeitos são pouco representativos e tendem a desaparecer. Todo o investimento e oportunidade são desperdiçados.

Quando se fala na gestão do relacionamento com clientes ou CRM, antes mesmo de se discutir estratégias e tecnologias, considera-se parte importante do modelo de gestão das empresas, o “Modelo de Ida ao Mercado” ou “*Go to Market Model*”. Fala-se, ainda, na transformação das organizações para atuarem com foco em seus clientes e em seus mercados. Esta atuação significa migrar o modelo muito comum do marketing departamental, de produto e institucional, para um papel decisivo nas estratégias, táticas e operação das companhias. Isto envolve ações inter e intradepartamentais, exige colaboração e processos integrados. Não se faz isto sem mudanças profundas na cultura organizacional.

“Foco em seus Clientes e em seus mercados”, não significa, em absoluto, somente jargões usualmente disseminados como “Clientes satisfeitos”, “Encantar o cliente”, “fidelizar Clientes” ou tantos outros que o leitor já deve ter se habituado a ler e ouvir. Significa considerar o seu papel, seu comportamento de compra, o potencial de receita recorrente que eles representam e os custos de vender, entregar e servir, na concepção dos modelos de gestão das empresas.

O ponto comum e importante é o de sempre se considerar o comportamento do cliente e do mercado para decidir que tática utilizar em cada caso e em cada iniciativa. Isto é foco no cliente. Esta abordagem exige mudanças organizacionais e culturais para ser bem sucedida independente das táticas a serem adotadas, indica Swift (2001).

Esta transformação, pela complexidade envolvida, exige não só uma metodologia consistente para sua condução. Exige, principalmente, atitude das lideranças empresariais. Eles são os agentes que tornarão viáveis, rentáveis e duradouras as mudanças.

Os desafios do cenário que vivenciamos nos revelam, por um lado, a pressão dos acionistas por resultados, receita e margem, com metas. Esta pressão acarreta movimentos agressivos de venda que na maior parte dos casos leva ao que chamamos de processos de marketing e vendas com orientação ao produto, tipicamente voltados a curto prazo.

Nesta hora, é feito um esforço e toda a rede de canais de venda para que se ofereça o mais rápido possível o produto aos clientes. Espera-se que, estatisticamente, quanto mais se

PATROCINADORES:



APOIO:



ofereça, maior a chance de vender. Não importa o comportamento do cliente, não importa se descontos são dados, não importa, enfim o mercado. O importante é oferecer a todo mundo. Trabalha-se muito, justifica-se esforço e custo. Infelizmente os resultados são imprevisíveis. O que é ruim para qualquer empresa, mesmo que por chance, chegue-se ao resultado esperado.

Por outro lado, o bom senso indica que, se conhecermos o comportamento de compra dos potenciais clientes, ofertas mais atrativas poderão ser feitas e a chance de acerto é muito maior. Se gasta menos, trabalha-se eficazmente e os resultados são mais previsíveis. É um processo de marketing típico de oferta diferenciada, orientada ao comportamento de um segmento de clientes, com visão de médio e longo prazo.

A mudança de atitude é clara. Para viabilizar este processo foi necessário realizar investimentos em capacitação e treinamento das pessoas, em infra-estrutura tecnológica, redefinição de processos cujo retorno se dará no tempo. A cultura da empresa mudou, acompanhada de iniciativas e investimentos visando os resultados previsíveis, consistentes e com métricas claras. O papel das lideranças é equilibrar as pressões entre resultados e recursos para viabilizar a mudança e incorporá-la na cultura organizacional.

Neste papel, as lideranças precisam:

- Construir a visão de futuro da companhia, as vezes mais tangíveis e menos numerológicas;
- Garantir a comunicação clara e consistente. Não basta ter-se visão estratégica, é necessário compartilhá-la com toda a organização;
- Estimular o “senso de urgência” para criar emoção – envolvimento é baseado em emoção;
- Montar e coordenar equipes que conduzam a mudança que representem os quatro principais interesses envolvidos: acionistas, mercado/clientes, colaboradores e processos internos/infra-estrutura;
- Dar o poder para que estes grupos façam a mudança. *Empowerment*;
- Não permitir que instabilidades conjunturais temporárias comprometam o processo. Não deixar a empresa perder o momento da mudança. A interrupção compromete a motivação e provoca um custo de perda da oportunidade;
- Promover a incorporação das mudanças na cultura organizacional.

PATROCINADORES:



APOIO:



6. SUPORTE AO CRM - O PAPEL DAS CONSULTORIAS

No caso do CRM, a participação de uma consultoria externa também tem se mostrado de fundamental importância para o sucesso do projeto, na medida em que colabora, basicamente, em três momentos determinantes: na definição da estratégia de CRM, na escolha da tecnologia e redesenho dos processos, e no treinamento do pessoal para a correta compreensão da nova filosofia de trabalho e uso das ferramentas implantadas. Na maioria dos casos é muito difícil para os profissionais internos da companhia fazer a revisão dos processos sob uma nova ótica, ou mesmo vislumbrar todas as possibilidades oferecidas pela introdução de uma forma diferente e integrada de trabalhar. A contratação da consultoria também se justifica pelo fato de o projeto de CRM envolver técnicas, conhecimentos e informações que não fazem parte do cotidiano da organização.

Cabe à consultoria fazer um diagnóstico da empresa e recomendar as mudanças que deverão ser realizadas. Depois da aprovação da proposta, a empresa, de sua parte, deverá designar um profissional que será o responsável pela parte operacional do projeto e que irá acompanhar os trabalhos da consultoria.

A experiência de muitos consultores e de empresas que partiram para a implementação de CRM comprova que a parte mais complexa é mudar a cultura de trabalho dentro da organização. Mas todos também concordam que outra dificuldade refere-se à integração dos novos sistemas voltados para o gerenciamento do cliente ao chamado "legado" - equipamentos, aplicativos e soluções já existentes dentro da companhia.

Um dos erros mais comuns que ocorrem na contratação de uma empresa de consultoria é o da falta de cooperação para com os consultores, escondendo por vezes informações essenciais, o que impede a percepção da intensidade dos problemas. Outro erro comum é que as recomendações da consultoria, quando expostas à falta de decisões administrativas, se tornam frias e inúteis.

Portanto foram levantadas algumas das mais frequentes questões sobre como e por que se contratar uma Consultoria, que são apresentadas a seguir.

PATROCINADORES:



APOIO:



7.1 - Como se determina a necessidade de contratar uma empresa de consultoria?

A decisão de utilizar Consultoria pode ser simples: por exemplo, o presidente poderá decidir que a Diretoria Industrial necessita de uma “examinada”. Mas, como é que se determina de fato se é necessária ajuda externa? Às vezes, a necessidade é óbvia; a administração tentou solucionar um problema e não conseguiu.

O que ocorre com maior frequência é a empresa não possuir o pessoal qualificado, ou não pode retirar seu pessoal do trabalho cotidiano para planejar e formalizar novas idéias ou cursos de ação.

Os dirigentes, às vezes, desejam um parecer a partir de um ponto de vista externo à empresa, ou então existem diferenças de opinião interna que podem ser solucionadas, de modo melhor, introduzindo-se um parecer técnico e imparcial.

Alguns executivos contratam um consultor para endossar suas ações, outros para “lavar roupa suja”, ou ainda, para solucionar problemas sobre os quais a administração não quer assumir sozinha a responsabilidade de uma decisão. Outras vezes o projeto envolve técnicas, conhecimentos e informações que não são disponíveis no âmbito da empresa, mas que podem ser elaborados ou fornecidos pelos consultores.

6.1 QUAL O TIPO DE PROBLEMA A SER RESOLVIDO?

Há duas categorias básicas de problemas que geram a necessidade de auxílio de consultores profissionais. A primeira cobre fatores de desempenho. Neste caso, os resultados ou a falta destes, fornecem excelentes sintomas de advertência. A segunda categoria de problemas nos quais os consultores são de grande utilidade, refere-se a novos campos ou programas de ação.

Para isto, sua ampla experiência em diversas empresas e setores econômicos, lhes proporciona um conjunto de ferramentas eficientes:

- Pesquisa de mercado para um novo produto;
- Reformulação da estrutura organizacional;
- Treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Projetos de viabilidade técnica e econômica, etc.

PATROCINADORES:



APOIO:



6.2 DE QUE MANEIRA DEVERÁ SER INICIADO O TRABALHO?

Não inicie o trabalho até que todos aqueles, na organização, que devem cooperar no mesmo, tenham um nítido entendimento do objetivo da consultoria. Faz parte da proposta que o cliente se comprometa em definir um Patrocinador: Sua função será resolver aquelas situações cujas soluções estão fora do alcance do gerente do projeto (recursos, relações, atritos interfuncionais, etc.). Seu perfil é o de um Diretor, ou gerente de alto nível, com poder de decisão para resolver qualquer problema que possa ocasionar desvios dos objetivos do projeto, definir um gerente de projeto que será responsável pelas atividades de planejamento, coordenação e controle do projeto.

Garantir que os funcionários tenham disponibilidade para participar de reuniões. Portanto, de sua parte, é isso deverá ser feito. Da mesma forma deverá ser exigido um cronograma detalhado com a agenda de reuniões para, pelo menos, um mês.

6.3 QUAIS OS CUIDADOS QUE SE DEVE TER NA IMPLANTAÇÃO E NA IMPLEMENTAÇÃO?

É preciso verificar se a consultoria contratada fará a parte de promover a mudança cultural. Caso contrário é preciso contratar uma consultoria complementar em “change management”.

Por exemplo, em projetos de CRM as empresas que implantam este tipo de tecnologia oferecem “change management” em processos e sistemas. Porém, o mais importante é promover uma mudança nas práticas do marketing o que exige mudanças culturais, aprendizado de novas técnicas de comunicação (marketing direto e comunicação integrada) e revisão da estrutura organizacional, como, por exemplo, redefinir os cargos de gerentes de produtos, dividindo a função em produtos (cuidam somente do desenvolvimento dos produtos e marca) e segmentos ou cliente (que assumem a função de conquista e fidelização de clientes e coordenam toda a comunicação com os clientes), pois enquanto houver somente gerentes de produto, nada mudará no marketing e o CRM não promoverá a passagem da empresa do marketing tradicional para o Marketing de Relacionamento e, portanto, o uso pleno do CRM.

Junto com os procedimentos tradicionais de “change management” (palestras, treinamento e comunicados freqüentes), pode-se utilizar a técnica do marketing interno para

PATROCINADORES:



APOIO:



sensibilizar, criar awareness do projeto, promover a percepção sobre a mudança e quebrar as barreiras levantadas pelo medo.

6.4 O QUE A EMPRESA “DEVE” E “NÃO DEVE” ESPERAR DA CONSULTORIA CONTRATADA?

A empresa deve esperar que possuam uma metodologia que permita documentar o diagnóstico e a recomendação. A empresa deve aportar conhecimento das melhores práticas, porém ser inovadora e ousada na solução. A empresa deve ser isenta em relação ao contexto operacional e não se deixar influenciar pelas disputas de poder, resistências internas e outros fatores advindos do próprio ambiente interno. Não deve esperar que a consultoria resolva problemas de relacionamento interno, incompetências do seu pessoal e gestão empresarial equivocada, a não ser que seja especificamente contratada para esta finalidade.

7. OBSTÁCULOS E MOTIVOS QUE LEVAM O CRM AO FRACASSO

Um projeto de CRM é uma iniciativa corporativa que envolve todas as áreas da empresa, como indica Kotter (1997). Embora a tarefa comece por uma área específica (geralmente pelo atendimento, marketing ou vendas) e seja desenvolvida em etapas, precisa haver um planejamento e definição de metas claras a serem atingidas. Atualmente o conceito está bastante difundido no mercado e muitas empresas mostram-se propensas a investir na melhoria do relacionamento com o cliente. No entanto, algumas companhias que iniciaram projetos de CRM se frustraram por não obter os resultados esperados. As razões para o insucesso são as mais variadas possíveis. Um dos principais erros é a falta da definição dos objetivos e de uma estratégia clara desde o início. Antes de tudo é importante que a empresa saiba onde pretende chegar para, em seguida, fazer uma análise sobre seus processos internos, determinar o que precisa ser mudado para atingir as metas estabelecidas e de que forma isso será feito.

Outro erro comum é o fato de muitas companhias se deixarem seduzir por falsas expectativas e promessas feitas pelos fornecedores de soluções CRM e, em muitos casos, contrata-se consultorias apenas para implementar a tecnologia. Nesses casos, conseguem obter alguns ganhos com a automação dos processos, mas os resultados não correspondem às

PATROCINADORES:



APOIO:



expectativas porque não foi realizada uma mudança real e efetiva na organização. Um projeto de CRM requer mudanças na forma de trabalhar, tendo como foco o cliente. Isso exige mudança de cultura interna e uma estratégia clara. O emprego da tecnologia, na maioria das vezes, é fundamental, mas apenas isso não basta.

Para se ter sucesso nessa jornada as empresas precisam tomar cuidados básicos como:

- Estipular metas a serem alcançadas;
- Definir uma estratégia clara;
- Eleger um patrocinador e os líderes de projeto;
- Assegurar o comprometimento da alta direção;
- Determinar um programa de comunicação eficiente;
- Treinar pessoal;
- Mobilizar todas as áreas de negócios;
- Avaliar canais de comunicação para determinar a forma correta de contato da empresa com os clientes;
- Reavaliar os processos de negócios;
- Implementar tecnologia para automatizar e otimizar os processos;
- Medir resultados para avaliar os benefícios e erros cometidos ao longo do processo;
- Ter em mente que um projeto de CRM precisa ser continuamente aperfeiçoado.

Um tema bastante freqüente, quando a discussão é sobre gestão empresarial, é a aplicação de modelos de gestão orientados ao ramo de negócios específico de cada empresa.

Um dos maiores desafios que as empresas enfrentam quando se vêm diante do planejamento de suas estratégias é, uma vez definidas, como levá-las a efeito no plano operacional, ou seja, como garantir a execução.

Entre algumas constatações e conclusões a que chegam os analistas e consultores estão:

- A visão estratégica não é suficiente. Existem falhas na comunicação entre os diversos departamentos da organização;
- Empresas dificilmente priorizam iniciativas e projetos em função da visão estratégica;
- Quando a visão estratégica é implementada, geralmente não tem impacto nas metas operacionais de indivíduos e departamentos;
- Decisões do dia-a-dia ignoram a visão estratégica;

PATROCINADORES:



APOIO:



- Empresas falham ao apurar as informações que permitem monitorar o progresso em relação às metas estratégicas;
- Empresas não identificam os seus erros, dificilmente aprendem com eles e não criam padrões para garantir que os acertos se repitam.

As empresas precisam, além de construir a visão estratégica, garantir que todos os seus departamentos a conheçam e a pratiquem. Comunicá-la adequadamente é fundamental para que a sua execução seja viabilizada. Iniciativas são necessárias para que as estratégias sejam executadas. Estas iniciativas precisam estar relacionadas entre si em um modelo de causa e efeito onde se perceba claramente quais as ligações entre o que é operacional, tático e estratégico. Priorizar estas iniciativas decorre diretamente deste modelo. Não se executam estratégias sem que estejam conectadas aos objetivos e metas de departamentos e pessoas através de uma relação consistente e precisa.

8. COMO EVITAR ERROS

Na verdade, deve-se considerar que a estratégia de CRM não é departamental, ou seja, não contempla apenas uma parcela da empresa, diz Swift (2001). Automatizar a área de vendas e achar que apenas isso representa uma iniciativa de CRM tem sido um dos erros mais frequentes observados. Também não se implanta CRM de uma única vez. Isso porque não se trata de um objetivo finito a ser alcançado, mas sim de uma estrada contínua e em constante evolução, na medida em que quanto mais a empresa conhece o cliente, mais poderá sofisticar a relação com ele. Outro detalhe é que as pessoas mudam de postura, de opinião e de gostos ao longo do tempo, e a empresa precisa estar preparada para observar essas alterações de comportamento e se antecipar para continuar oferecendo a esse consumidor o que ele deseja e necessita. Por isso um projeto de CRM deve ser feito de forma contínua, começando pela área mais crítica para a organização e, aos poucos, evoluir para as demais áreas.

Para evitar erros e frustrações ao longo dessa jornada é importante que as companhias comecem fazendo uma análise do seu modelo de negócios, do perfil de clientes, das metas pretendidas e o que deve ser modificado internamente para atingi-las. Nesse sentido, o primeiro passo é estabelecer um planejamento do novo modelo de relacionamento com o cliente. Inicia-se definindo como o cliente deverá ser tratado, quais as formas de comunicação com ele que

PATROCINADORES:



APOIO:



irão gerar respostas e em que tempo. Essa etapa é importante e requer o envolvimento da alta direção uma vez que implica uma série de decisões que levarão à mudança de postura da empresa como um todo em relação ao cliente. O atendimento e várias outras atividades deverão ser repensados para adaptar a empresa ao novo modelo em implantação. Em muitos casos, a empresa já pratica CRM há muito tempo sem identificá-lo como tal. O que talvez possa faltar a ela são soluções que agilizem e modernizem a forma de se relacionar com o consumidor.

Outro passo importante é fazer o levantamento e documentar todos os processos de atendimento ao cliente: pessoal, telefone, telemarketing, e-mail, entre outros. Tudo deve ser considerado, inclusive as atividades que visam receber as solicitações dos clientes tais como: pedido de informações sobre o produto, pedido de compra, reclamações e sugestões.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas, como um todo, ou algumas divisões, durante seus ciclos de vida, entram no mercado, na maioria das vezes, inovando, desenvolvem negócios rapidamente e crescem chegando à maturidade, quando então se tornam vulneráveis e tendem a declinar. Alguns segmentos, de forma mais rápida e visível, como o varejo, outros mais lentamente, como os de alta tecnologia. Como evitar a vulnerabilidade e o declínio?

Transformação parece ser o caminho. Reinventar-se e voltar a inovar podem ser antídotos contra a vulnerabilidade que adiam permanentemente a tendência ao declínio.

A chave desta transformação está do outro lado do balcão: seus clientes e seu mercado. Entendê-los e usar este entendimento no benefício mútuo é o papel do Marketing nestes novos tempos. Cabe às lideranças empresariais conduzir as organizações neste caminho.

Independentemente das suas características, qualquer programa de CRM depende principalmente das pessoas. Identifique uma liderança efetiva e contínua, no posto mais alto possível, capaz de sensibilizar todas as pessoas da organização para a uma atitude de CRM alinhada com a estratégia definida. Envolver gente das áreas de negócio e de tecnologia.

A tecnologia tem papel importantíssimo (ela tem o poder de mudar o negócio), mas além dela devemos prestar muita atenção aos processos de negócio e principalmente nas pessoas envolvidas. Um processo de mudanças, como o CRM é por excelência, deve ser administrado com eficiência.

PATROCINADORES:



APOIO:



Implementar CRM é um desafio formidável. Os riscos são altos. Recentes pesquisas têm alertado que o grau de fracassos previstos é alarmante. Mas, sabemos que existe uma relação direta entre fracasso e falta de visão estratégica.

Se for adotada uma metodologia adequada, com visão estratégica, e for usada a tecnologia de maneira criteriosa e inteligente (não como um fim em si mesmo), com certeza as possibilidades de sucesso serão muito maiores.

REFERÊNCIAS

Bretzke, M. (2004). Como e por que contratar uma Consultoria. artigo *Next Generation Center*.

Chiavenatto, I. (2003). Os Novos Paradigmas – Como as Mudanças estão mexendo com as Empresas. Editora Atlas, 4ª edição.

CRM Series - Call center 1to1 - www.1to1.com.br.

CRMGuru.com - www.crmguru.com.

Dreyfuss, C. (2004). CRM Light: Mais Rápido, Mais Barato. artigo *Next Generation Center*.

Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997). Mudando para Melhor – Better Change – As melhores Práticas para Transformar sua Empresa. Editora Atlas, São Paulo.

IntelligentCRM - www.intelligentcrm.com.

Judson, A. B. (1966). Relações Humanas e Mudanças Organizacionais. Editora Atlas.

Klein, E. (2004). CRM: foco no cliente: a transformação organizacional e o papel das lideranças. artigo *Next Generation Center*.

Klein, E. (2004). CRM: Operacional, Colaborativo ou Analítico? artigo *Next Generation Center*.

Kotter, J. P. (1997). Liderando Mudança. Editora Campus, 13ª edição, Rio de Janeiro.

Swift, R. (2001). CRM – Customer Relationship Management – O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente”, Editora Campus, 6ª edição, Rio de Janeiro.

Tronchin, V. (2004). Como anda esse tal de CRM?. artigo *Next Generation Center*.

PATROCINADORES:



APOIO:

