

## 6 Conclusão

Essa dissertação teve como objetivo principal avaliar como as empresas do setor brasileiro de telecomunicações estavam utilizando o CRM e qual a percepção das mesmas a cerca da contribuição do CRM para aumento da satisfação, fidelização e retenção de seus Clientes.

Através de pesquisa bibliográfica e por meio de um estudo de caso tentou-se obter um panorama geral da realidade do CRM nessas organizações, avaliando a percepção das empresas em relação ao potencial do CRM, levando em consideração as vantagens do CRM na visão dessas organizações bem como os resultados alcançados, o estágio de maturidade do CRM em que se encontravam e o nível de investimento realizado e planejado a curto/médio prazo e sua contribuição para aprimorar o relacionamento entre Cliente e organização. A seguir, buscou-se mapear o processo de implementação da estratégia CRM nessas organizações, conforme metodologia desenvolvida por Peppers & Rogers (2001), identificando os principais aspectos críticos e obstáculos enfrentados que podem colaborar para o insucesso dessas iniciativas dentro dessas organizações. Por fim, procurou-se avaliar a utilização do CRM por essas organizações como ferramenta para incremento da satisfação, fidelização e retenção de seus Clientes.

No que diz respeito ao estágio de maturidade alcançado pelas organizações pesquisadas em suas iniciativas de CRM pode-se constatar que a maioria ainda se encontra em um estágio bastante embrionário, desenvolvendo seus processos de relacionamento ou até mesmo revendo os processos existentes no sentido de aprimorar o relacionamento.

No decorrer das entrevistas, pode-se constatar que infelizmente, algumas organizações ainda encaram o CRM como uma mera implementação de um pacote de *software* e não como uma filosofia estratégica, personalizada e única para cada empresa. Para que as organizações tenham sucesso em suas iniciativas CRM é necessário que elas tenham em mente que implementação do CRM não envolve somente a implantação de sistemas e que a tecnologia, assim como a mudança organizacional e a revisão dos processos de negócios, é somente uma ferramenta

capaz de viabilizar a mudança no foco da organização. Um outro ponto de atenção está relacionado com o raro envolvimento da área de Recursos Humanos para avaliação das mudanças culturais acarretadas pela implementação do CRM.

Pode-se concluir que as organizações acreditam no potencial do CRM, a medida que possuem estratégias de CRM implantadas e prevêm investimentos a curto / médio prazo.

O conhecimento das necessidades de seus Clientes, capaz de viabilizar ações de marketing no sentido de torná-los fiéis, o incremento da satisfação e da fidelidade de seus Clientes e a possibilidade de oferecer um atendimento personalizado a seus Clientes foram os principais fatores que motivaram as organizações pesquisadas a investirem em CRM.

Quando da avaliação do processo de implementação da estratégia CRM bem como dos principais aspectos críticos observados, pode-se constatar que em quase todas as organizações pesquisadas essa iniciativa partiu das áreas de Marketing, Vendas e Atendimento ao Cliente e foi conduzida com o auxílio de consultoria na área de TI. Outro ponto que se pode observar é que o redesenho dos processos de negócio é visto por todas as organizações pesquisadas como uma etapa extremamente importante no processo de implantação dessa estratégia. A maioria das organizações afirma ter realizado esse redesenho antes da implementação, o que contribui para garantir a aderência da ferramenta que está sendo adotada aos processos de negócio. Pode-se constatar também que, muito embora a maioria das organizações pesquisadas tenham mencionado a existência de um executivo com o papel de *CRM Owner*, algumas ainda possuem uma visão distorcida dos papéis e responsabilidades desse executivo dentro das organizações. Uma das atribuições desses executivos é, juntamente com a alta direção, auxiliar no processo de tomada de decisão e não ser o responsável por prestar suporte e manutenção à ferramenta dentro de TI.

As organizações devem ter em mente que, para se obter benefícios com as iniciativas CRM, é necessário garantir a integração dos novos sistemas com os sistemas legados existentes ao longo de toda a empresa. Inclusive, essa integração com os sistemas legados foi mencionada pelas organizações pesquisadas como um dos maiores obstáculos encontrados durante o processo de implantação da estratégia

CRM. A existência de conflitos organizacionais e a falta de apoio do nível executivo também foram citados como grandes obstáculos.

Apesar das organizações pesquisadas acreditarem no potencial do CRM e serem capazes de enxergar não só as possibilidades oferecidas pelo CRM como também suas vantagens e principais obstáculos, elas não conseguem visualizar o retorno sobre o investimento realizado, o que pode ser justificado pela não realização do *business case* ou então pela não divulgação do mesmo dentro da organização.

No que diz respeito à revisão das métricas de desempenho das Centrais de Atendimento das organizações pesquisadas, no sentido de garantir uma avaliação de desempenho baseada em métricas objetivas relativas ao relacionamento com o Cliente, como nível de interação, conhecimento das necessidades do Cliente e fidelidade, constatou-se que ainda há muito o que ser feito. Os *Call Centers* ainda têm a sua performance avaliada em termos de tempo médio de ligações, o que não condiz com a proposta do marketing de relacionamento.

Finalmente, com relação ao nível de utilização de informações dos Clientes de modo a conhecê-los melhor e fortalecer relacionamentos, a maioria das organizações afirmam que são capazes de identificar seus Clientes independente do canal escolhido, consideram que já possuem informações suficientes a cerca de sua base de Clientes e revelam que a grande dificuldade reside na conversão dessas informações em conhecimento. O componente analítico do CRM, responsável pela análise dos Clientes, é o menos desenvolvido dentre as organizações pesquisadas e é baseado nisso que as organizações justificam a ausência de um processo para avaliação dos Clientes perdidos. Pode-se constatar, através da técnica de observação participante que as organizações, com o intuito de aprimorar a produtividade e a eficiência dos relacionamentos com seus Clientes, focaram seus investimentos iniciais nas etapas de automação e integração e estão nesse momento concentrando seus esforços para iniciar a fase de análise que permitirá um maior entendimento de seus Clientes, tornando os esforços de marketing mais eficazes. E é justamente em virtude dessa priorização que a área de Atendimento a Clientes, na maioria dos casos, tornou-se a maior beneficiada com a iniciativa de CRM.

As organizações pesquisadas se consideram capazes de fornecer produtos e serviços personalizados para determinados segmentos de Clientes, agrupados de acordo com seu valor e com suas necessidades e, acreditam no potencial do CRM enquanto ferramenta para viabilizar essa personalização.

Pode-se verificar uma preocupação por parte das organizações em desenvolver um programa em linha com o modelo de relacionamento que elas desejam manter com seus Clientes.

Por fim, conclui-se que, apesar da maioria das organizações participantes dessa pesquisa acreditarem no potencial do CRM enquanto ferramenta para incremento da satisfação, retenção e fidelização de seus Clientes, é necessário que as mesmas avancem na maturidade de suas iniciativas de CRM.