

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
Centro de Computação e Tecnologia da Informação
Curso de Bacharelado Sistemas de Informação

Diego Luis Ullmann

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM

Caxias do Sul

2011

Diego Luis Ullmann

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM

Trabalho de Conclusão de Curso
para obtenção do Grau de
Bacharel em Sistemas de
Informação da Universidade de
Caxias do Sul.

Iraci Cristina da Silveira de Carli
Orientadora

Caxias do Sul

2011

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai Paulo e a minha mãe Helena pela educação repassada e pelos incentivos para enfrentar os desafios da vida, fundamentais para essa conquista.

A minha esposa Elisângela e meu filho Vicente, pela paciência e compreensão nos períodos de ausência.

A todos os professores pelos ensinamentos transmitidos durante minha passagem acadêmica, em especial a minha orientadora Iraci Cristina da Silveira de Carli pela dedicação e atenção prestadas.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um projeto de implantação de CRM para uma empresa que atua no ramo de comércio de veículos, peças e prestação de serviços. O sistema de CRM, antes pouco usado, passa por um processo de implantação levando em consideração o estudo realizado sobre o assunto. O CRM possui três pilares fundamentais que devem ser levados em conta no projeto: processos, tecnologia e pessoas. Desse modo é proposto um processo de implantação e seu planejamento, execução e controle estão baseados nos processos sugeridos pelo guia PMBOK de gerenciamento de projetos. Os resultados da implantação foram medidos por meio de indicadores que objetivam o aumento do desempenho de vendas e a fidelização dos clientes. O método utilizado para a elaboração desse trabalho foi a pesquisa descritiva e quantitativa, baseado em estudo de caso e fundamentado em pesquisa bibliográfica.

Palavras-chaves: *Customer Relationship Management (CRM), Marketing, Relacionamento, Sistema de Informação, Processos.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A evolução do CRM ao longo dos anos	13
Figura 2: Modalidades de CRM	14
Figura 3: O ciclo do processo de CRM	16
Figura 4: Metodologia para treinamento eficaz das equipes	19
Figura 5: Etapas da implantação da estratégia de CRM.....	24
Figura 6: Oito etapas para a implantação do CRM	25
Figura 7: Variáveis existentes para cada pilar do CRM.....	29
Figura 8: Proposta de implantação de CRM.....	31
Figura 9: Macro processo de relacionamento com o cliente	35
Figura 10: Alterações realizadas no processo de agendamento de serviço	38
Figura 11: Alterações realizadas no processo de atendimento de veículos	39
Figura 12: Alteração na atividade de atualização e cadastro de cliente.....	40
Figura 13: Alterações no processo de aplicar pesquisa	41
Figura 14: As atividades relacionadas à reclamação passam a ser pelo sistema de CRM ..	41
Figura 15: Metodologia para capacitação eficaz das equipes.....	43
Figura 16: Escala de avaliação	46
Figura 17: Processo de aprovação de alterações	53
Figura 18: EAP do projeto.....	54
Figura 19: Sequência das atividades do projeto	55
Figura 20: Calendário de ocupação dos recursos	56
Figura 21: Cronograma do projeto	57
Figura 22: Indicador: Recursos <i>versus</i> custo.....	58
Figura 23: Orçamento do projeto.....	58
Figura 24: Fluxo de caixa do projeto.....	59
Figura 25: Formulário para relato de problemas	60
Figura 26: Organograma do projeto	61
Figura 27: Matriz de responsabilidade do projeto	63
Figura 28: Histograma de horas de trabalho.....	63
Figura 29: EAR do projeto	67
Figura 30: Matriz de probabilidade e impacto.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo customizado	23
Quadro 2: Indicador: fidelidade do cliente	32
Quadro 3: Indicador: satisfação dos clientes	33
Quadro 4: Indicador: reclamações dos clientes	33
Quadro 5: Indicador: fechamento de vendas	34
Quadro 6: Processo de avaliação	47
Quadro 7: Registros de avaliação dos requisitos	47
Quadro 8: Pilares básicos do CRM.....	50
Quadro 9: Partes interessadas e seus interesses no projeto	65
Quadro 10: Tipos de comunicações do projeto	66
Quadro 11: Frequência dos eventos de comunicação.....	66
Quadro 12: Cronograma da distribuição das informações	67
Quadro 13: Riscos identificados.....	68
Quadro 14: Classificação dos riscos.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CR	Custo Real
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EAP	Estrutura Analítica de Projeto
EAR	Estrutura Analítica de Riscos
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
NBR	Norma Brasileira
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
TI	Tecnologia de Informação
VA	Valor Agregado
VP	Valor Planejado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3 ESTRUTURA DO TEXTO.....	11
2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM).....	12
2.1 TIPOS DE APLICAÇÃO DE CRM.....	13
2.1.1 CRM OPERACIONAL.....	14
2.1.2 CRM ANALÍTICO.....	15
2.1.3 CRM COLABORATIVO.....	15
2.2 O CICLO DO PROCESSO DE CRM	15
2.3 PILARES DO CRM	17
2.3.1 FATOR HUMANO	17
2.3.2 FATOR TECNOLÓGICO	19
2.3.3 PROCESSOS DE NEGÓCIOS	21
2.3.3.1 Indicadores	22
2.3.3.2 Modelo de Mensuração	22
2.4 IMPLANTAÇÃO DO CRM	23
2.5 AMEAÇAS	26
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE CRM.....	30
3.1 ELABORAR PROPOSTA DE INDICADORES	32
3.2 LEVANTAR OS PROCESSOS ATUAIS.....	34
3.2.1 PROCESSO AGENDAR OU PROSPECTAR CLIENTE.....	35
3.2.2 PROCESSO ATENDER CLIENTE.....	36
3.2.3 PROCESSO APLICAR PESQUISA.....	36
3.3 APONTAR OS APRIMORAMENTOS E MODELAR OS NOVOS PROCESSOS	37
3.3.1 PROCESSO AGENDAR OU PROSPECTAR CLIENTE.....	37
3.3.2 PROCESSO ATENDER CLIENTE.....	38
3.3.3 PROCESSO APLICAR PESQUISA.....	40
3.4 IDENTIFICAR ESTRATÉGIAS PARA O FATOR PESSOAL.....	42
3.5 AVALIAR O SISTEMA ATUAL DE CRM	43
3.5.1 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	44
3.5.1.1 Especificação dos Requisitos da Avaliação	44
3.5.1.2 Especificação da avaliação.....	45
3.5.1.3 Plano de avaliação	46
3.5.1.4 Resultados e registros de avaliação	47
3.5.2 CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO.....	49
3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
4 PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM	51
4.1 INICIAÇÃO	51

4.2 PLANEJAMENTO.....	51
4.2.1 GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO	52
4.2.2 GERENCIAMENTO DO TEMPO	54
4.2.3 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	57
4.2.4 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	59
4.2.5 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	61
4.2.6 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	64
4.2.7 GERENCIAMENTO DOS RISCOS	67
4.2.8 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	70
4.3 EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE.....	71
5 CONCLUSÕES.....	73
6 REFERÊNCIAS	74
ANEXOS	75
ANEXO 1 – Modelo de Mensuração.....	76
ANEXO 2 – Processo: Fazer Agendamento de Serviço.....	77
ANEXO 3 – Processo: Prospectar Clientes	78
ANEXO 4 – Processo: Atendimento de Vendas	79
ANEXO 5 – Processo Novo: Atendimento de Vendas	80
ANEXO 6 – Processo: Atendimento ao Cliente	81
ANEXO 7 – Processo Novo: Atendimento ao Cliente	82
ANEXO 8 – Processo: Contato com Cliente	83
ANEXO 9 – Processo: Registro de Reclamação.....	84
ANEXO 10 – Processo Novo: Registro de Reclamação.....	85
ANEXO 11 – Termo de Abertura do Projeto	86
ANEXO 12 – Escopo do Projeto.....	87
ANEXO 13 – Solicitação de Mudança do Projeto	88
ANEXO 14 – Sequenciamento das Atividades do Projeto	89
ANEXO 15 – Diagrama de Rede	90
ANEXO 16 – Formulário de Agendamento e Ata de Reunião	91
ANEXO 17 – Formulário de Homologação e Relatório de Projeto	92
ANEXO 18 – Documento Gerencial: Riscos 1 e 2	93

ANEXO 19 – Documento Gerencial: Riscos 3 e 4.....	93
ANEXO 20 – Documento Gerencial: Riscos 5 e 6.....	95
ANEXO 21 – Solicitação de Mudança de Escopo.....	96
ANEXO 22 – Relatório de Performance (19/10/2011 a 19/11/2011).....	97
ANEXO 23 – Relatório de Performance (20/10/2011 a 20/11/2011).....	100
ANEXO 24 – Modelo de Formulário de Treinamento	103

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no mercado automotivo, a concorrência está cada vez mais acirrada. Desse modo, conhecer os desejos e as necessidades dos clientes pode ser um grande diferencial competitivo às empresas. O grande desafio é estabelecer uma relação duradoura, transparente e de confiança, fazendo com que o ciclo de vida do cliente se mantenha o maior possível.

Desde os séculos XVIII e XIX, o *marketing* de relacionamento já era praticado, controlando os gastos, as preferências e as individualidades de seus clientes, mas com o desenvolvimento do mercado consumidor associado ao crescimento das empresas, o antigo modelo de relacionamento se tornou inviável (MADRUGA, 2006).

Uma alternativa para isso é a implantação do *Customer Relationship Management* (CRM) que é considerado um conjunto de processos e políticas de negócios que são estabelecidas para conquistar, manter e servir aos clientes (GREENBERG, 2001). O CRM também envolve a aquisição, a análise, e o uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços.

Para Zenone (2001), mais de 60% dos processos de implantação de CRM realizados, não tem os objetivos atendidos. As empresas necessitam de uma metodologia segura para a realização da implantação do processo de CRM. Basicamente, o planejamento deve ser feito sobre os três pilares básicos do CRM: pessoas, processos e tecnologia.

A implantação deve ser planejada com antecedência e bem gerenciada, a partir de um projeto. A maioria das organizações que usa o gerenciamento de projeto verifica um melhor controle e relacionamento com seus clientes, e provavelmente um aumento de retorno no investimento (MEREDITH, 2003).

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo desse trabalho é desenvolver um projeto de implantação de CRM. Para isso, são mensurados os seus resultados, considerando o aumento da performance de vendas e o elevação da fidelização dos clientes na empresa.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir ao objetivo geral são desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- elaborar proposta de indicadores para atendimento, satisfação, fidelização e reclamações de clientes;
- levantar os processos atuais;
- identificar os aprimoramentos e modelar os processos ideais;
- definir as estratégias que serão utilizadas para o fator pessoas;
- avaliação do *software* de CRM. Caso não atenda aos processos de CRM, fazer seleção de um novo sistema;
- planejamento do projeto utilizando como base o guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK);
- execução do projeto de implantação do CRM no processo de atendimento de vendas;
- relatar os resultados da implantação até o ponto em que for possível.

1.3 ESTRUTURA DO TEXTO

No capítulo 2 é apresentado o referencial teórico estudado sobre CRM. O capítulo 3 demonstra o desenvolvimento de uma proposta para a implantação do processo de CRM. O capítulo 4 descreve o projeto de implantação do CRM. E, por fim, o capítulo 5 descreve as conclusões que foram obtidas no trabalho.

2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

No passado os profissionais de *marketing*, consideravam a capacidade de encontrar novos clientes como o mais importante. Os vendedores perdiam grande parte do seu tempo procurando clientes, e não os cultivando. Já no consenso atual, a retenção e o cultivo dos clientes são fundamentais, pois o custo de um novo cliente equivale a cinco vezes o custo de conservar satisfeito o cliente atual (KOTLER, 2009).

Madruga (2006) entende que o *marketing* de relacionamento na atualidade privilegia a interação com o cliente, com o objetivo de desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores que o levarão a satisfação e a longevidade do seu relacionamento com a empresa. Para isso, é necessária uma estrutura organizacional descentralizada e uma mensuração em tempo real da satisfação dos clientes.

Em pesquisas conduzidas por Madruga (2006), alguns conceitos do *marketing* de relacionamento inspiraram muitas das funcionalidades existentes no CRM. O gerenciamento do relacionamento com o cliente ajuda a viabilizar o *marketing* de relacionamento e vice-versa, pois ambos seriam complementares e sinérgicos.

Laudon e Laudon (2007) conceituam o CRM como um sistema que ajuda as empresas a administrar suas relações com os clientes. Ele fornece informações para coordenar todos os processos de negócio que lidam com o cliente, em termos de vendas, *marketing* e serviços. Seu objetivo é otimizar a receita, a satisfação e a retenção de clientes. Essas informações ajudam as empresas a identificar, atrair e reter os clientes mais lucrativos.

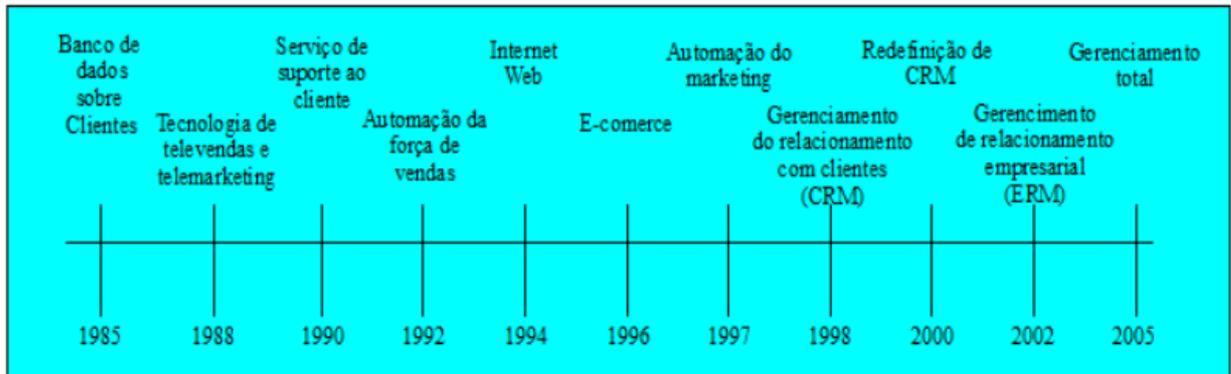
Madruga (2006) atribui duas origens para o CRM, sendo a primeira a evolução das ferramentas tecnológicas para auxiliar o departamento de *marketing* com relação ao consumidor. A segunda abordagem trata da evolução da tecnologia de gestão empresarial, que se desenvolveu para integrar as áreas internas da empresa.

O sucesso do CRM está diretamente associado à origem da empresa Siebel, de Thomas Siebel. Ele percebeu que as empresas que atendia necessitavam automatizar sua força de vendas e conhecer mais, quais eram os clientes rentáveis e os produtos e os serviços que consumiam. Com o passar do tempo, o pacote de aplicativos de CRM ganhou novas funções, integrando-se à *internet*, ampliando o número de canais de relacionamento com o cliente (MADRUGA, 2006).

Ainda conforme o mesmo autor, o CRM pode ser compreendido como o

aprimoramento de diversas outras tecnologias que evoluíram nas últimas décadas. Mas foi nos anos de 1990 que grandes empresas se propuseram à especialização no desenvolvimento de sistemas de CRM. A evolução do CRM pode ser ilustrada de acordo com a Figura 1.

Figura 1: A evolução do CRM ao longo dos anos



Fonte: Madruga (2006, p. 107)

Swift (2002) cita cinco benefícios que o CRM proporciona:

- tomada de decisões mais rápida e mais informada;
- precisão melhorada;
- melhores serviços aos clientes;
- lançamento mais rápido do produto no mercado;
- mudança do enfoque no produto para o enfoque no cliente.

Para Madruga (2006), a tecnologia da informação contribuiu para chegar-se ao CRM. A tecnologia impôs velocidade ao processo de análise da carteira de clientes, uma vez que o banco de dados foi estendido dos departamentos internos de informática para as áreas de relacionamento com clientes, a fim de gerar e controlar as ações mercadológicas.

Uma das formas de tirar um melhor proveito do CRM está em conhecer os tipos de aplicação e suas funcionalidades. A escolha é realizada conforme os objetivos da empresa e contam com uma variedade de recursos para o profissional de *marketing*, vendas e de relações com o cliente (MADRUGA, 2006).

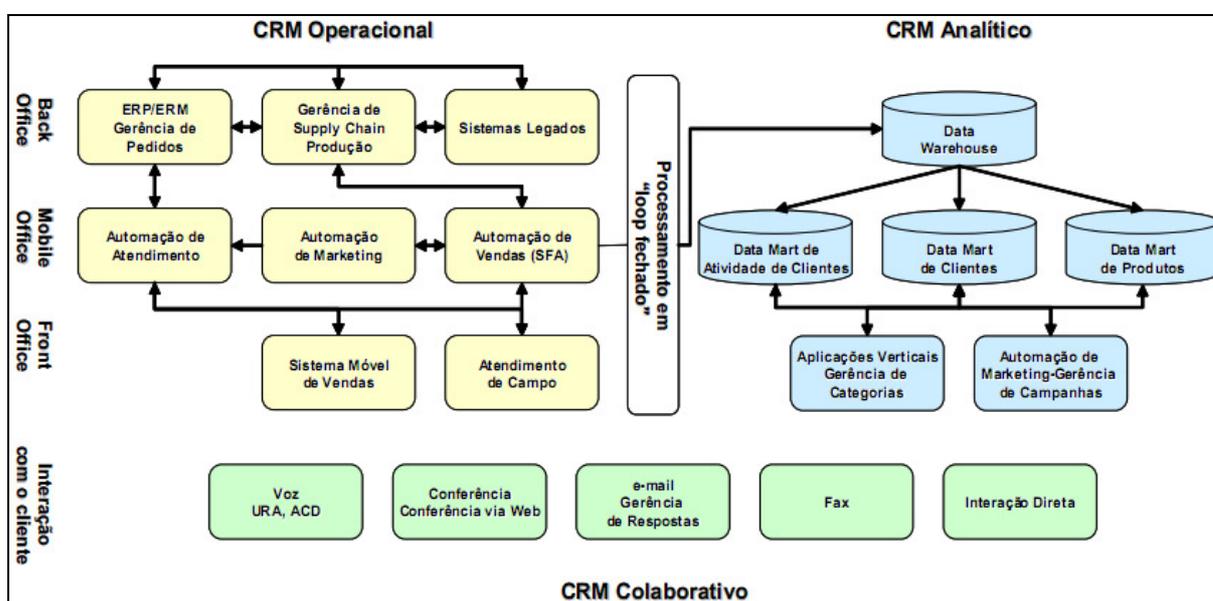
2.1 TIPOS DE APLICAÇÃO DE CRM

Para Madruga (2006), o pacote tecnológico de CRM não pode ser visualizado como uma solução única e sem flexibilidade. Desde seu aparecimento, a indústria de tecnologia, apoiada por consultores de *marketing*, desenvolveram novas aplicações para tentar se adaptar

à necessidade de cada empresa.

Para Greenberg (2001), os sistemas de CRM podem ser classificados em três modalidades distintas: operacional, analítico e colaborativo. No CRM operacional são registradas as interações com os clientes e os pedidos de venda. No CRM analítico são extraídas informações com base nos registros realizados na modalidade operacional. E o CRM colaborativo passa a integrar fornecedores nas ações voltadas ao relacionamento com o cliente. A Figura 2 ilustra a composição de cada um dos tipos de aplicação.

Figura 2: Modalidades de CRM



Fonte: Greenberg (2001)

2.1.1 CRM OPERACIONAL

O CRM operacional é responsável pela integração do sistema de CRM com os demais sistemas da empresa, visando coletar as informações referentes ao cliente. Para Greenberg (2001) esse tipo de aplicação foi o uso primário do CRM até os dias atuais.

Conforme Madruga (2006), o CRM operacional é responsável pela automatização do relacionamento com clientes nos *call centers* e força de vendas. Possui diversas funcionalidades como: acesso a qualquer hora e de qualquer lugar, acompanhamento de serviços, histórico de contatos, busca avançada, *scripts* inteligentes, gerenciamento de contatos, calendário, agendamentos, entre outras.

2.1.2 CRM ANALÍTICO

Segundo Greenberg (2001), o CRM analítico pode ser definido como os procedimentos que envolvem a captação, a armazenagem, o acesso, o processamento e a transmissão dos dados, nas interações entre a empresa e seus clientes.

Para Madruga (2006), esse tipo de aplicação administra as campanhas de *marketing* e vendas, a segmentação de mercado, o estudo do comportamento do consumidor e as previsões sobre compras futuras. Ele auxilia, em tempo real, os usuários na captura de informações a respeito dos relacionamentos, reclamações e requerimentos provenientes de todos os canais de contato com o cliente. Essa informação é processada pela ferramenta analítica, permitindo que os profissionais de *marketing* sejam informados a respeito das necessidades do cliente, seu comportamento de compras e seus valores.

As principais funcionalidades servidas pelo CRM analítico são: análise de venda, análise dos serviços prestados, configurador de produto, campanha e informação para força de vendas, campanhas por *e-mail*, *data warehouse*, ferramenta analítica, ferramenta de relatórios, gerenciamento de campanhas, gerenciamento de territórios, qualidade de dados, qualidade do serviço, segmentação de mercado, entre outras.

2.1.3 CRM COLABORATIVO

Para Madruga (2006) e Greenberg (2001), o CRM colaborativo integra, via *internet*, todas as funcionalidades da empresa voltadas ao relacionamento, inclusive com parceiros. Nessa aplicação de CRM, o fornecedor pode ter acesso à base de dados da companhia cliente, visualizando suas atividades atribuídas e realizando contatos através do sistema.

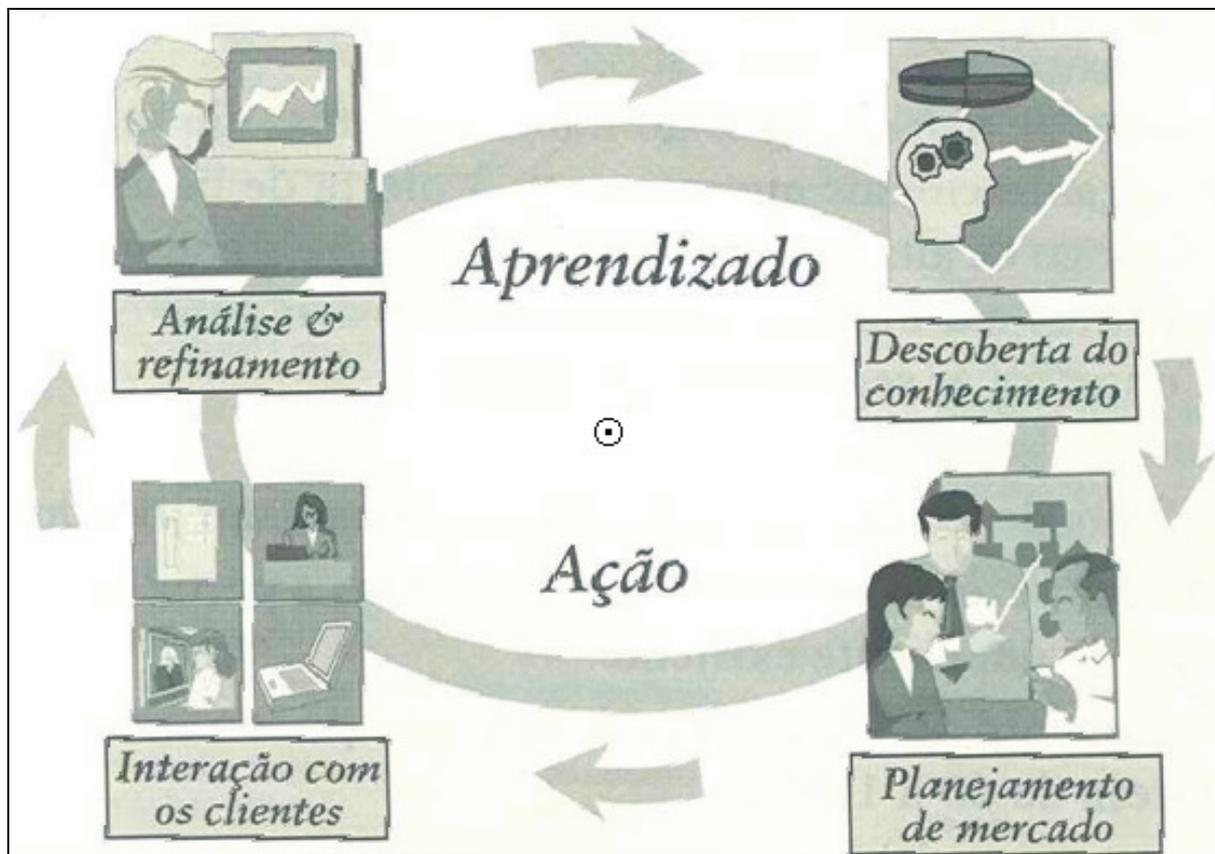
Além disso, ele possibilita que os funcionários da empresa cliente e da empresa parceira trabalhem em forma de redes de relacionamentos, para resolver os problemas complexos provenientes do atendimento a clientes.

2.2 O CICLO DO PROCESSO DE CRM

Swift (2002) considera o CRM como um processo interativo, que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos, por meio da utilização ativa e da

aprendizagem a partir de informações. O autor divide o processo em grupos de ações conforme mostra a Figura 3.

Figura 3: O ciclo do processo de CRM



Fonte: Swift (2002)

Swift (2002) detalha cada uma das fases da seguinte forma:

- interação com clientes: essa é a importante fase de ação em que se estabelecem e se gerenciam comunicações com clientes em potencial, com informações e ofertas relevantes e convenientes. Para isso, utilizam-se diversos canais de interação e aplicações administrativas, incluindo aplicações de atendimento a clientes, de vendas e de contato com clientes, além de aplicações interativas.
- análise e refinamento: é a fase do processo de aprendizagem contínua, a partir de diálogos com os clientes. Nesta fase, capturam-se e analisam-se dados de interações de clientes, refinando-se mensagens, comunicações, preços, volumes, localizações, abordagens e cronogramas e procura-se entender as respostas específicas aos estímulos dados aos clientes. A mineração de dados pode ser considerada como um processo de extração e apresentação de novos

conhecimentos, anteriormente não detectáveis, selecionados de banco de dados para as decisões que possam ser acionados.

- c) descoberta do conhecimento: este é o processo de análise das informações do cliente para identificar oportunidades de mercado e estratégia de investimentos específica. Isso é feito por meio de um processo de identificação, segmentação e predição de clientes. A descoberta do conhecimento capacita o pessoal de *marketing* com acesso a informações detalhadas de clientes, o que possibilita melhor análise das informações históricas e das características dos clientes, e geram tomadas de decisão mais adequadas.
- d) planejamento de mercado: este grupo de projeto define ofertas específicas para os clientes, canais de distribuição, programas e dependências. Isso fortalece o pessoal de *marketing* e as equipes de gerenciamento de serviços. O planejamento de mercado permite o desenvolvimento de planos ou programas de comunicações estratégicas, definem previamente os tipos de campanha específicos, preferências de canal e planos de tratamento e seleciona ou desenvolve acionadores de eventos que colocam em ação seus planos, a partir do conhecimento adquirido.

Para que o processo de CRM funcione adequadamente, é necessário que as empresas estejam cientes que existe uma série de fatores, os quais contribuem para o alcance dos objetivos propostos em um projeto de CRM.

2.3 PILARES DO CRM

Para Zenone (2001), o CRM se baseia em três pilares. O primeiro deles é o pilar tecnológico, o segundo, o pilar de processos e o outro, pessoas. Os equipamentos de informática controlam o primeiro. No segundo, cronogramas, fluxogramas. No terceiro existe uma dificuldade maior. Começa por interações sociais, passa por anseios individuais, por processos psicológicos, ambições, interesse, medo e outras situações que, na maioria das vezes, não se sabe administrar.

2.3.1 FATOR HUMANO

Para Madruga (2006), o recurso primordial para o CRM são as pessoas, pois são elas que viabilizam o sucesso das estratégias relacionais. Sendo assim, uma das estratégias vitais e

imprescindíveis é a capacitação técnica e comportamental. Todos os funcionários de linha de frente também têm a função de *marketing*, fazendo com que a área de *marketing* aproxime-se das áreas operacionais.

Zenone (2001) cita que gente é pilar básico de CRM. A mudança de processos, tecnologias, estruturas e, mais do que isso, toda uma filosofia empresarial que deve, obrigatoriamente, permear toda a organização, do chão de fábrica ao mais elevado andar do edifício, começando, aliás, lá por cima. Deve haver um planejamento, uma vez que as pessoas podem fazer um projeto se tornar sucesso ou fracasso.

Madruga (2006) entende que as pessoas é que fazem a diferença, uma vez que é a parte mais valiosa das organizações e, por isso, precisam ser cuidadas, por intermédio de uma gestão participativa, focalizada no mérito, no diálogo, no incentivo e nos resultados.

Bretzke (2000) afirma que durante as transformações para atuar com CRM, a empresa enfrentara três obstáculos: resistência organizada, aprendizagem lenta e esquecimento rápido. Esses obstáculos são superados mais rapidamente se a empresa possuir um conjunto de ideias norteadas, articuladas por empregados no perfil certo para a função. É preciso dar poder às pessoas por meio do conhecimento, eliminando as contradições, comunicar a visão, treinar os empregados e educar os líderes.

Zenone (2001) explica que existem diversas razões por trás da resistência, entre elas as principais são:

- as razões da mudança não foram claramente comunicadas;
- as novas metas e objetivos não foram aceitos;
- as pessoas têm medo do desconhecido;
- as pessoas têm medo de falhas em situações novas;
- as pessoas preferem a situação atual;
- as pessoas não têm confiança no que promulgam as mudanças;
- as pessoas apóiam uma alternativa de mudança de objetivo;
- as pessoas apóiam um método alternativo de implementar a mudança;
- as mudanças propostas irão interferir nos planos de mudanças já existentes;
- as novas metas são irrelevantes para muitas pessoas;
- há perspectivas muito diferentes no problema, as pessoas veem os problemas diferentemente;
- o anúncio da proposta de mudança proporciona uma oportunidade de oposição à administração ou quem quer que esteja propondo;

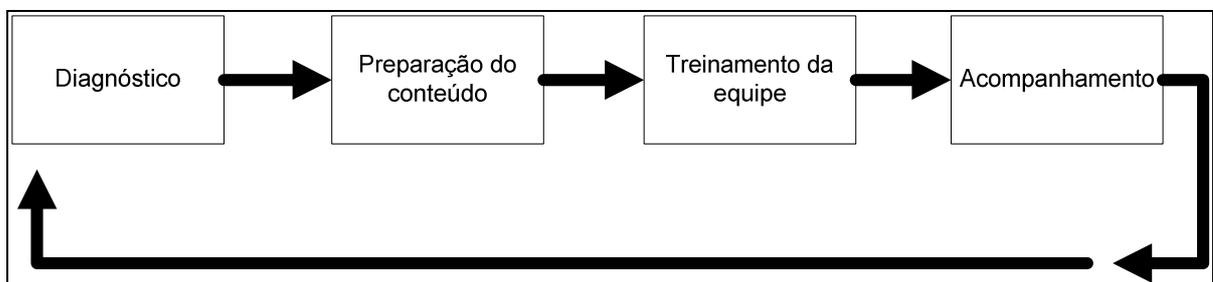
- uma acidental afirmação errônea durante o processo de planejamento da início à resistência. O humor é especialmente perigoso nessa conexão;
- as pessoas enxergam as propostas de mudança como um ataque a seus desempenhos e reagem defensivamente;
- o tempo do anúncio é errado ou percebido como errado;
- as pessoas não veem as mudanças, mesmo que lhes traga benefícios, porque temem que a próxima mudança lhes traga consequências adversas;
- as pessoas têm medo de aprender uma nova função ou ter que trabalhar mais duro;
- as pessoas têm medo da perda de *status*, direitos e privilégios por conta da mudança;
- as pessoas resistem à mudança, simplesmente porque é mudança.

O autor complementa que se não houver vantagem coletiva percebida, a resistência será grande, uma vez que as pessoas terão que mudar sua rotina e aprender coisas novas.

Para Bretzke (2000) deve se dar muita ênfase ao ciclo de aprendizagem e estabelecer uma liderança que leve à mudança de valores, crenças, opiniões, habilidades e capacidades. Conforme a autora, quando a reação às mudanças é muito grande, não resta alternativa senão substituir as empregados mais reativos.

Madrugá (2006) sugere que deve-se fugir do modelo tradicional de treinamento. Para isso, é necessário realizar uma etapa de levantamento das necessidades, ouvindo os futuros treinados, área patrocinadora e as áreas que fazem interface com eles. O autor sugere uma metodologia para capacitação eficaz das equipes conforme a imagem mostrada na Figura 4.

Figura 4: Metodologia para treinamento eficaz das equipes



Fonte: Madrugá (2006)

2.3.2 FATOR TECNOLÓGICO

Para Zenone (2001), a tecnologia da informação envolve a forma como os dados dos

clientes são armazenados, mantidos, disponibilizados, ou seja, como são geridos. O autor considera que somente com a construção de um sólido relacionamento é possível manter atualizados os dados dos clientes.

Madruça (2006) entende que muitas vezes as empresas se deparam com a necessidade de aumentar a velocidade das ações de *marketing* e ao olhar os dados existentes se percebe como é importante organizá-los e classificá-los. Por isso, o banco de dados (*database marketing*) é fundamental para a implantação do CRM.

Para Bretzke (2000), os sistemas estão crescendo em tamanho e complexidade para atender às necessidades das empresas em reduzir a incerteza na tomada de decisões. O autor afirma que é possível fazer CRM sem *data warehouse*, porém não é possível fazer CRM sem *database marketing*, tanto que as empresas já oferecem a solução com esse recurso.

Bretzke (2000) entende que o CRM integrado a um *database marketing* de clientes atuais e potenciais coletando e disponibilizando um grande volume de informações em tempo real, aumenta a vantagem competitiva. Isso ocorre de duas maneiras: permite reagir mais rapidamente a qualquer movimento da concorrência ou do ambiente de negócios e integra e melhora o atendimento, aumenta o nível de satisfação, e conseqüentemente a fidelidade.

Bretzke (2000) explica ainda que o *database marketing* é o gerenciamento de um sistema dinâmico de base de dados inteligíveis, atualizados, com informações relevantes sobre os clientes atuais e potenciais para:

- identificar os clientes atuais e potenciais mais propensos a responder a ações de *marketing*;
- desenvolver um relacionamento de alta qualidade de longo prazo com compras repetidas;
- por intermédio do desenvolvimento de modelos preditivos, capacitar o envio das mensagens desejadas no tempo certo, no formato certo e para as pessoas certas;
- enviar mensagens que encantarão o cliente;
- construir a lealdade;
- fazer com que as despesas de *marketing* tenham uma melhor relação custo-resultado;
- aumentar o lucro.

Madruça (2006) cita que é muito importante a atualização dos dados. Algumas estratégias para isso são promoções que requeiram atualizações cadastrais.

Bretzke (2000) afirma que uma das funções mais importantes do *database marketing* é

a mensuração dos resultados, que é um dos grandes legados do *marketing* direto ao *marketing* tradicional.

Para Madruga (2006), uma das maiores virtudes do *database marketing* é a segmentação da carteira de clientes.

Bretzke (2000) explica que a segmentação de clientes é a divisão de grupos homogêneos quanto à renda, hábitos de compra, estilo de vida e outras características para encaminhar um conjunto de ações e comunicação.

Madruga (2006) cita que o *database marketing* é capaz de prever atitudes do cliente. A queda de vendas pode ser combinada com o nível de satisfação do cliente.

Muitas vezes, o *data base marketing* é combinado com uma ferramenta de *data mining*. Para Bretzke (2000), a ferramenta de *data mining* é de vital importância no *marketing* de relacionamento, principalmente no *marketing* direto, pois possibilita a segmentação da base de dados por meio da análise do perfil do cliente ou *prospect*. É possível encontrar os clientes mais rentáveis ou segmentos relevantes, soterrados na mina de informações que é o *database marketing*.

Compreende um conjunto de técnicas e critérios de avaliação qualitativa e quantitativa, modelos de análise e formulação, implantação, etc., diretamente ligados à tecnologia de banco de dados e aos sistemas de suporte a decisão. Esse tipo de ferramenta pesquisa grandes bancos de dados procurando por padrões de comportamento e respostas que permitam prever, com a maior acuidade possível, o comportamento de clientes e *prospects*.

Para Bretzke (2000), antes de utilizar uma ferramenta de *data mining* é preciso conhecer muito bem *marketing*, comportamento do consumidor, sistemas de informação, *marketing* direto e *data base marketing*, nessa ordem.

2.3.3 PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Conforme Zenone (2001), os processos são um conjunto de atividades que tem um objetivo comum integrando todo o fluxo organizacional, ou seja, fluindo entre os diversos departamentos. O autor entende que todos os processos de negócio deverão estar conectados em uma empresa centrada no cliente, e não dispersos pela organização.

Para Madruga (2006) é fundamental o redesenho da estrutura organizacional fazendo com que os processos de trabalho sejam orientados ao cliente.

De acordo com Laudon e Laudon (2007), quando os sistemas são empregados para

fortalecer os processos de negócios errados, ou o modelo de negócio errado, a empresa pode passar a fazer de uma maneira eficiente aquilo que não deveria fazer.

2.3.3.1 Indicadores

Os processos mais importantes devem ser monitorados, a fim de que as saídas estejam conforme o esperado. Maranhão e Macieira (2008) afirmam que quando os processos são medidos por meio de indicadores de desempenho, pode revelar informações sobre sua realidade de resultados, habilitando o gestor a tomar as decisões mais apropriadas. As medidas são a fonte mais segura e insuspeita para tomar decisões consistentes.

Oliveira (2006) entende que indicador de desempenho é o parâmetro e critério de avaliação previamente estabelecido que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa ou negócio.

Para Maranhão e Macieira (2008), os indicadores de desempenho são dados objetivos que descrevem uma situação, sob o ponto de vista quantitativo. A autora conclui que os indicadores de desempenho devem possuir duas características essenciais:

- construir uma relação entre as variáveis mensuráveis;
- associar seu resultado a um objetivo de desempenho preestabelecido (meta a ser alcançada).

2.3.3.2 Modelo de Mensuração

Para Kaplan e Norton (2004), a compreensão dos indicadores é importante para que as decisões e ações tenham o efeito esperado. Por isso, os autores sugerem a utilização do modelo mostrado no Anexo 1, para que os envolvidos tenham facilidade de acesso às definições dos indicadores.

O modelo possui diversas informações para que a pessoa que está consultando, tenha uma visão completa de seu objetivo, fórmula de cálculo, meta e monitoramento.

Bitencourt (2005), com base no modelo de mensuração sugerido por Kaplan e Norton (2004), criou um modelo customizado conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Modelo customizado

Indicador	
Objetivo	
Perspectiva	
Fórmula	
Unidade de medida	
Casas decimais	
Critério de avaliação	
Desdobramento	
Frequência de mensuração	
Fonte de dados	
Quando maior, melhor?	
Faixas em relação à meta	
Prazo para atingimento da meta	

Fonte: Bitencourt (2005)

2.4 IMPLANTAÇÃO DO CRM

Para Madruga (2006), o primeiro passo para implantar CRM é rever o planejamento estratégico, os processos, os indicadores, o perfil e a capacitação das pessoas, entre outras medidas, com a finalidade de criar uma nova visão da empresa baseada no cliente.

Zenone (2001) cita a importância do profissional de CRM que deve ter um perfil generalista, boa visão do negócio, alguma formação em *marketing*. Fortes conhecimentos em sistemas completariam o perfil do profissional. O autor acrescenta que a habilidade de análise é de extrema importância para o desenvolvimento da função.

Bretzke (2000) afirma que deve-se evitar a tendência de tratar CRM como tecnologia e recomenda que a empresa assuma a estratégia de CRM em quatro etapas:

1. definição e planejamento do modelo de relacionamento: definição de como o cliente será tratado, os eventos que gerarão resposta, e em que tempo, e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta da estratégia competitiva da empresa. Essa etapa é muito importante, uma vez que o redesenho dos processos e customizações do *software* dependem dessa definição. A alta direção participa dessa etapa, pois implica uma série de decisões que determinarão uma mudança de postura em relação ao cliente.
2. redesenho dos processos de atendimento do cliente: é o levantamento e

documentação dos processos de atendimento do cliente, desde o pedido de uma visita, o atendimento telefônico, a venda pelo *telemarketing* ou uma reclamação. Nessa etapa também são levantados os recursos de Tecnologia de Informação (TI) necessários. O redesenho dos processos pode-se tornar demorado e custoso, mas a empresa precisa passar por essa fase, uma vez que 80% das falhas na implantação do CRM devem-se a falta de planejamento.

3. seleção da solução: a decisão pela solução de CRM passa pela seleção do *software*, que é determinada pelo modelo de relacionamento. O *software*, por sua vez, irá determinar qual é o melhor *hardware* para compor essa solução.
4. implantação da tecnologia de CRM: técnicas, tecnologias e processos são implantados para materializar a estratégia de CRM. A empresa deve assegurar que cada atividade relacionada com o contato com o cliente seja incluído no *database marketing* e realizado o acompanhamento até o final do ciclo do relacionamento.

As quatro etapas da implantação do CRM citadas estão representadas na Figura 5:

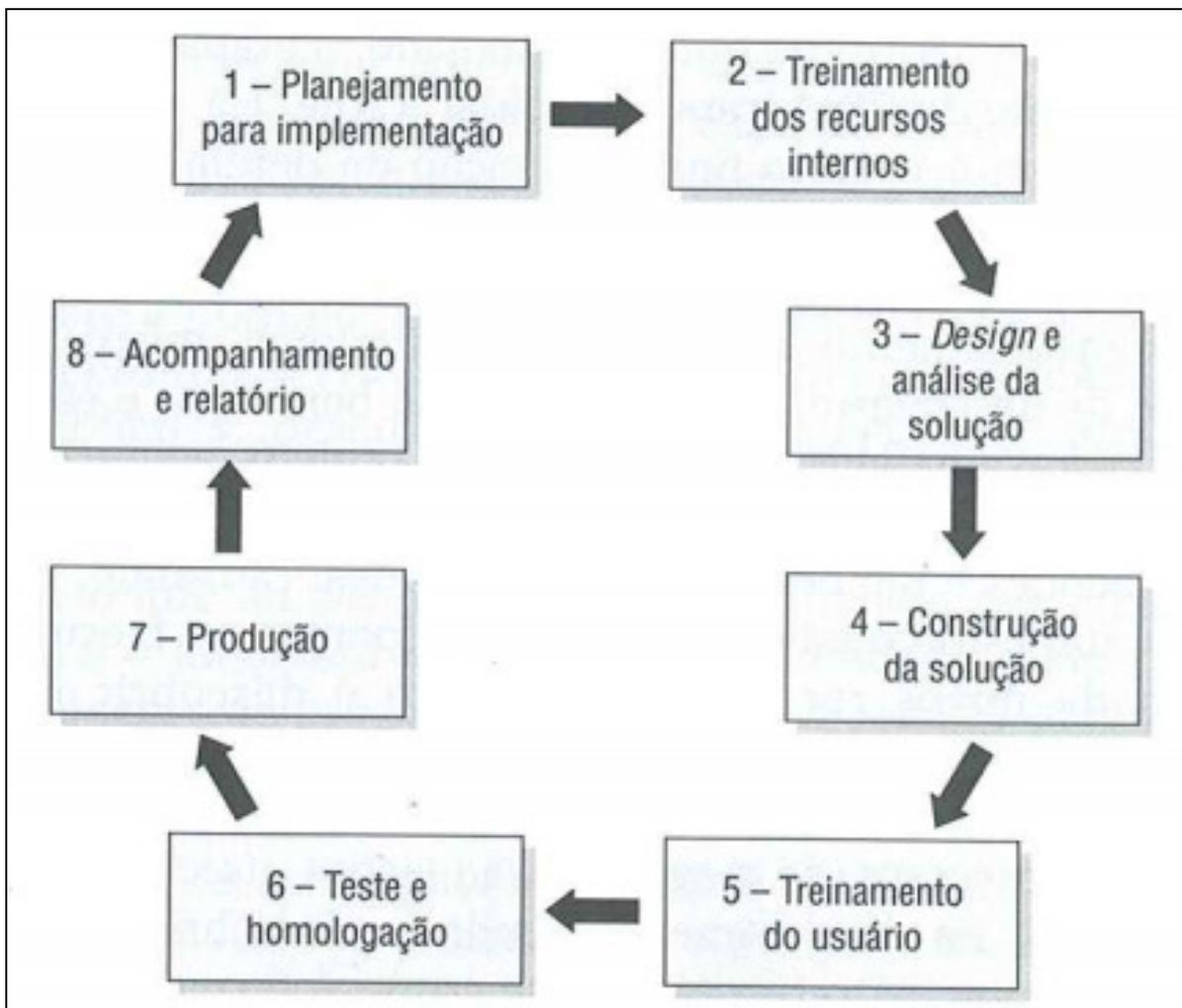
Figura 5: Etapas da implantação da estratégia de CRM



Fonte: Bretzke (2000)

Já Madruga (2006) entende que as empresas necessitam de uma metodologia para a implantação segura do CRM. O caminho está dividido em oito etapas, conforme apresentado na Figura 6:

Figura 6: Oito etapas para a implantação do CRM



Fonte: Madruga (2006)

As etapas de implantação do CRM sugeridas por Madruga (2006) demonstradas na Figura 6 estão detalhadas a seguir;

1. planejamento para a implantação: essa etapa envolve a prospecção de pessoas para o projeto, formar uma equipe com integrantes das duas partes e confeccionar cronograma inicial;
2. treinamento dos recursos internos: treinam-se previamente os recursos de TI e apenas alguns usuários chaves, como forma de garantir que serão participativos e colaborativos durante a fase de implantação;
3. *design* e análise da solução: definição de telas de trabalho, criação dos processos e fluxos de informação, definição dos relatórios e dimensionamento de *hardware*. Mapear quem é indispensável no projeto, definir o escopo e levantar os macroprocessos de negócios são ações típicas dessa fase;

4. construção da solução: conforme o que foi levantado na etapa anterior, a solução começa a ser customizada para se adequar as necessidades da empresa;
5. treinamento do usuário final: trata-se de uma das fases mais importante, pois até então, o usuário apenas participou do teste do CRM e não tem uma ideia clara de como será seu trabalho com o novo sistema. O treinamento reflete tudo que está aprovado e ocorre normalmente com dedicação total;
6. teste de homologação do que foi construído: é feita a validação junto ao usuário, a fim de verificar se as entregas estão de acordo com o projeto, isto, é, se as “promessas” realizadas na fase inicial da proposta foram cumpridas;
7. fase de produção: a empresa já opera a solução nessa etapa. São realizadas rotinas de *backup* para garantir a segurança dos dados;
8. acompanhamento da produção e relatório final: ocorre o ajuste de performance do sistema quanto ao tempo de resposta. Os pontos de melhoria e os cuidados necessários para o funcionamento correto do CRM são consensados com o usuário. O relatório final tem como objetivo a melhoria contínua da aplicação de CRM.

2.5 AMEAÇAS

Bretzke (2000) entende que as empresas enfrentem três obstáculos durante o processo de transformação para atuar com o CRM: resistência organizada, aprendizagem lenta e esquecimento rápido. Esses obstáculos são superados se a empresa possuir um conjunto de ideias norteadas, articuladas por empregados no perfil certo para a função, com infraestrutura de TI apoiada na estratégia de CRM, desenvolvida e implantada. Quando a reação às mudanças é muito grande, não resta alternativa senão substituir os empregados mais reativos.

A alta direção deve estar ciente de que não existe mudança sem resistência e estresse, e precisa assegurar os recursos necessários para o treinamento motivacional, operacional, e de atendimento ao cliente (BRETZKE, 2000). Para Madruga (2006), nem sempre os projetos de CRM são bem sucedidos. Para o autor, a maior parte das ameaças está dentro da própria empresa que adquire o CRM. Por isso, uma empresa que deseja implantar CRM ou mesmo remodelar um existente deve-se precaver das seguintes ameaças:

1. baixo envolvimento da cúpula da organização com o projeto: o presidente deve ser uma espécie de patrocinador interno e deve auxiliar no convencimento das partes a

- respeito de processos de trabalho definidos;
2. baixa participação dos funcionários operacionais: é necessário que as pessoas estejam envolvidas e participativas, pois serão os futuros usuários;
 3. sobrevalorização da tecnologia: para realizar-se o *marketing* de relacionamento, pelo menos em parte, não é obrigatório um sistema oficial de CRM. Existem ações de *marketing* de relacionamento simples, mas eficazes por intermédio de ferramentas tecnológicas simples;
 4. falta de autonomia da equipe operacional perante o cliente: embora o CRM possibilite que as organizações sejam proativas na abordagem com clientes, usuários desqualificados e desagregados podem reduzir a utilização do CRM a um simples instrumento de informação passiva;
 5. centralização excessiva das informações pelas áreas de *marketing* e TI: em alguns casos, as áreas de *marketing* e de TI detém o conhecimento e as decisões sobre o cliente. Isso pode fazer com que a área operacional não tenha visibilidade sobre as estratégias empresariais ou fique desprovida de autonomia para resolver as situações mais complexas de atendimento;
 6. organização orientada ao produto: a estrutura da empresa volta-se prioritariamente para ações comerciais e não para relacionamentos, reduzindo a participação dos clientes. Os funcionários são incentivados a reduzir o tempo de atendimento em troca de maior produtividade;
 7. não saber o que realmente se precisa: não conhecer as próprias necessidades internas pode fazer com que a escolha da solução seja imprecisa e onerosa. A escolha dos módulos corretos é importante para que a empresa tenha condições de operar e aproveitar a suas funcionalidades.
 8. não planejar o futuro, pelo menos uma parte dele: uma visão de curto prazo pode afetar o projeto de CRM, uma vez que alguns pontos podem ser negligenciados na implantação. Uma previsão, de pelo menos três anos, das estratégias de relacionamento colabora para o cálculo de retorno sobre o investimento;
 9. escolha incorreta da empresa que irá desenhar os processos de CRM e treinar os canais de relacionamento: a empresa escolhida deve direcionar o projeto e opinar sobre os negócios da empresa, já que nem sempre a empresa possui uma visão clara sobre as estratégias de relacionamento a serem adotadas. Toda atenção deve ser dada ao treinamento em técnicas e atitudes em atendimento a clientes.
 10. falta de visão da equipe da implantação: deve possuir um profissional denominado

“configurador” do sistema, que saiba testar o que produziu para não comprometer o cronograma. Um projeto bem definido com seu escopo previamente acordado e *workshops* de integração ajudam a criar um clima agradável evitando desgastes com estresse;

11. falta de incentivo ao usuário: funcionários pouco informados e reativos podem não se importar com o projeto e não dispor de horas necessárias para o treinamento. Usuários incentivados e participativos fazem a diferença na hora da implantação;
12. engessamento: a hierarquia de aprovação dos testes durante o projeto, se exagerada, pode atuar contra o cronograma.

Na fase inicial, um grupo de trabalho é formado e suas atribuições são consensadas. Ao invés do modelo hierárquico tradicional de aprovações de projetos, deve ser adotado um modelo de delegação, no qual funcionários, previamente preparados e autorizados pela diretoria, são responsáveis por certas decisões. Esse processo deve ter a capacidade de eliminar vaivém de certas aprovações, em que alguns diretores fazem questão de opinar sobre quase tudo, porém, muitas vezes estão indisponíveis.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

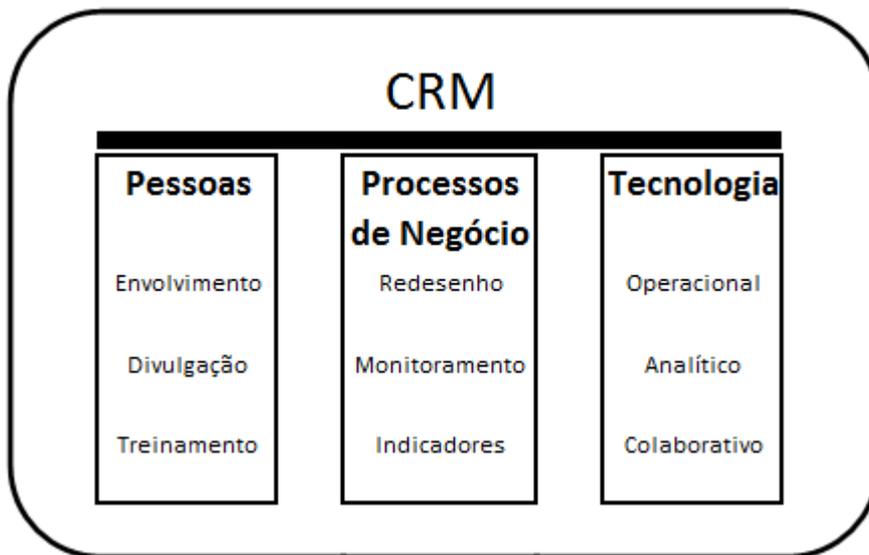
No capítulo 2 foram expostos os tipos de aplicação de CRM: operacional, analítico e colaborativo, cada um com suas características e aplicabilidades. Eles auxiliam a empresa a executar o ciclo do processo de CRM, que é um processo contínuo de aprendizado que subsidia ações consistentes de melhoria no relacionamento com o cliente.

O CRM possui três pilares que devem ser visados no planejamento de implantação: pessoas, tecnologia e processos. Destes, o fator humano é o que representa a maior ameaça à implantação, já que a mudança gera resistência e dúvidas sobre as pessoas. O treinamento e a divulgação são duas técnicas utilizadas para que haja o envolvimento dos colaboradores.

Os processos de negócio devem ser redesenhados e monitorados para verificar se os resultados estão sendo alcançados. Por sua vez, a tecnologia serve de apoio a todas essas mudanças, auxiliando na organização dos dados e na geração das informações.

As principais variáveis existentes para cada um dos pilares do CRM estão ilustradas na Figura 7.

Figura 7: Variáveis existentes para cada pilar do CRM



Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Desse modo, foram estudados dois processos de implantação de CRM. O processo sugerido por Madruga (2006) se caracteriza por ser um processo de melhoria contínua. Outro ponto positivo identificado no processo do autor é a importância dada ao fator humano, apresentando duas etapas de treinamento no processo de implantação.

No próximo capítulo será apresentada uma proposta de implantação de CRM considerando os três pilares mencionados.

O processo de implantação do CRM proposto por Madruga (2006) serve como base para a customização de um processo próprio. Inicialmente são propostos os indicadores utilizados para medir a eficiência do processo de CRM. Após, é realizado o levantamento dos processos atuais para que possam ser criticados e aprimorados, permitindo que os indicadores possam ser alimentados. O sistema de CRM utilizado atualmente pela empresa é avaliado, a fim de verificar se atende aprimoramentos propostos aos processos.

3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE CRM

A empresa utiliza um sistema de gestão que possui um módulo de CRM. Embora o sistema possua diversos recursos, a empresa não se preparou para essa mudança. A implantação desse módulo, na ocasião, foi coordenada e realizada pela equipe de Tecnologia da Informação (TI) sem que fosse realizado um planejamento considerando as variáveis necessárias que uma implantação de CRM requer. Além disso, não foram definidos e divulgados os objetivos, as metas e os meios de monitoramento dos processos. Cabe destacar que os próprios coordenadores de área não entenderam os reais benefícios que o processo de CRM poderia trazer à empresa.

Assim, faz-se necessário uma implantação do módulo de CRM da empresa. O estudo realizado no capítulo anterior serve como base para a elaboração de uma proposta de implantação do CRM.

A partir do processo proposto por Madruga (2006), composto por oito etapas, foi elaborado um processo customizado, conforme ilustrado na Figura 8, contemplando as seguintes etapas:

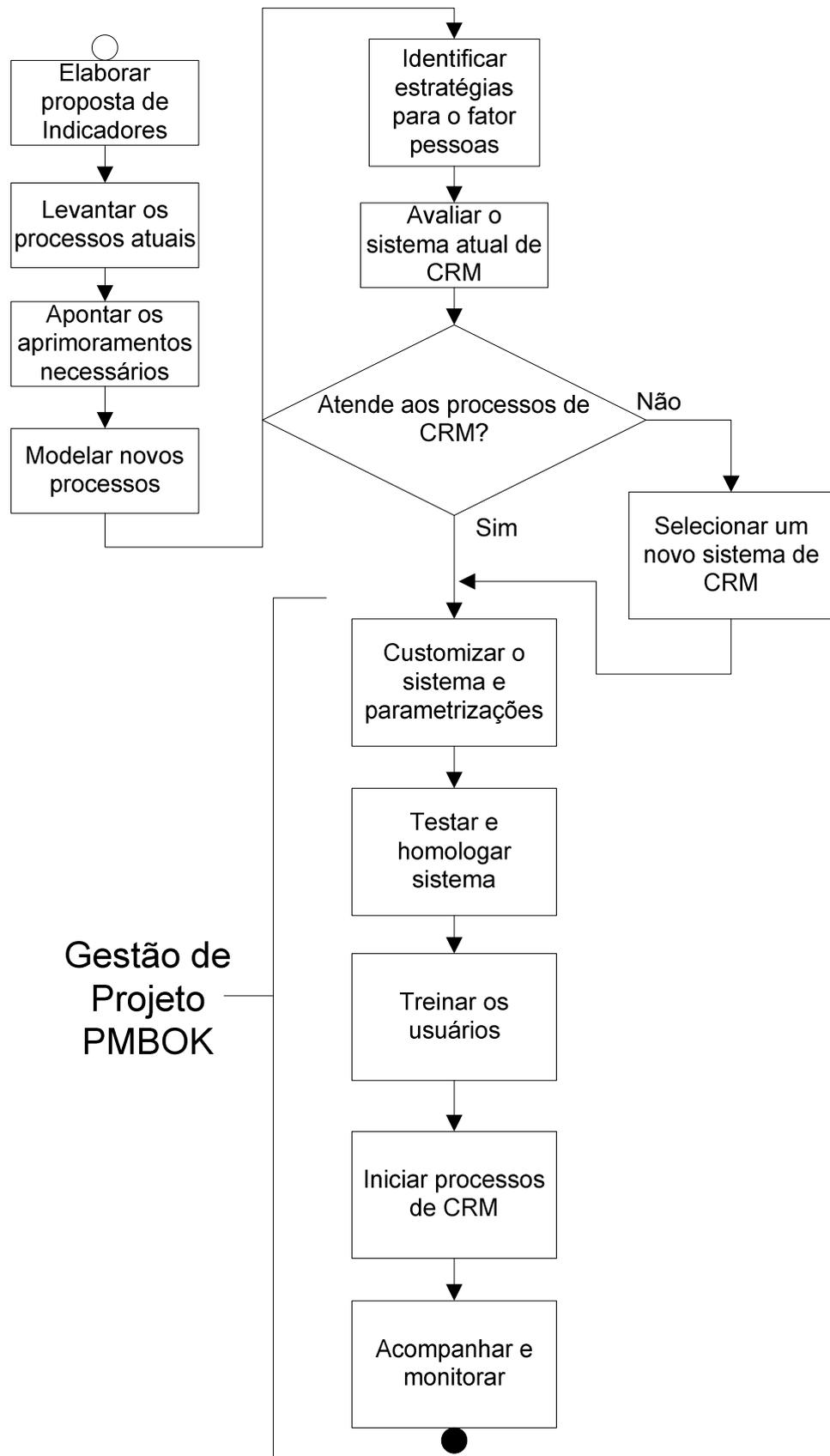
- 1) elaborar uma proposta de indicadores;
- 2) levantamento dos processos atuais da empresa;
- 3) apontar aprimoramentos necessários aos processos;
- 4) modelar os processos aprimorados;
- 5) identificar as estratégias para o fator pessoal;
- 6) avaliação/seleção do *software* de CRM.

Para minimizar os problemas de implantação do CRM, a partir dessa etapa, as atividades são realizadas, a partir de um projeto utilizando o guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

- 7) parametrizar e customizar o sistema de CRM;
- 8) testar e homologar o sistema;
- 9) treinar os usuários;
- 10) iniciar os processos de CRM;
- 11) acompanhar e monitorar os resultados.

A Figura 8 ilustra o processo de implantação do CRM em forma de fluxograma. Nos subcapítulos seguintes, são tratadas de forma detalhada as atividades 1 a 6 do processo.

Figura 8: Proposta de implantação de CRM



Fonte: Adaptada pelo autor de Madruga (2006)

3.1 ELABORAR PROPOSTA DE INDICADORES

O ciclo do processo de CRM prevê que ocorra a análise e o refinamento dos dados provenientes do relacionamento gerando as informações. A partir do aprendizado gerado, realiza-se um planejamento com ações sobre os problemas, as ameaças e as oportunidades identificadas.

Para que o processo de CRM fosse monitorado, foram elaborados, em conjunto com a direção, quatro indicadores. Para o detalhamento de cada indicador, foi utilizado o modelo sugerido por Bitencourt (2005).

O primeiro indicador diz respeito à fidelidade do cliente. Os veículos preveem a manutenção de no mínimo a cada seis meses conforme programa previsto em seus manuais. Esse tempo é considerado como parâmetro para calcular a fidelidade do cliente, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2: Indicador: fidelidade do cliente

Indicador:	Fidelidade
Objetivo:	Identificar a porcentagem dos clientes que são compradores frequentes.
Perspectiva:	Clientes
Fórmula:	Fidelidade = (número clientes compradores com cadastro a mais de seis meses e um movimento a cada seis meses / número clientes cadastrados a mais de seis meses)
Unidade de medida:	Valor em porcentagem
Casas decimais:	Duas
Critério de avaliação:	Identifica o percentual da base de clientes que é cliente regular há mais de seis meses.
Desdobramento:	Por loja
Frequência de mensuração:	Mensal
Fonte de dados:	Registro de compras dos clientes e cadastro de cliente
Quanto maior melhor?	Sim
Faixas de relação à meta:	Maior que 50%
Prazo para atingimento da meta:	Terceiro mês pós início dos processos de CRM

Fonte: Adaptado pelo autor de Bitencourt (2005)

O monitoramento da satisfação dos clientes, quanto aos produtos e serviços prestados é de extrema importância para a continuidade do negócio. Um bom índice de satisfação pode melhorar o índice de fidelidade do cliente, como demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3: Indicador: satisfação dos clientes

Indicador:	Satisfação
Objetivo:	Identifica a satisfação de clientes
Perspectiva:	Clientes
Fórmula:	Satisfação = (clientes satisfeitos/ total clientes atendidos) x 100
Unidade de medida:	Valor em porcentagem
Casas decimais:	Duas
Critério de avaliação:	Identifica o percentual da base de clientes que se declaram muito satisfeitos com a empresa.
Desdobramento:	Por loja e departamento
Frequência de mensuração:	Mensal
Fonte de dados:	Registro de compras dos clientes/Pesquisas de pós-vendas.
Quanto maior melhor?	Sim
Faixas de relação a meta:	Maior que 70%
Prazo para atingimento da meta:	Terceiro mês pós início dos processos de CRM

Fonte: Adaptado pelo autor de Bitencourt (2005)

O índice de reclamações visa monitorar a insatisfação do cliente quanto ao produto ou serviço realizado. Se elevado, pode representar a perda de clientes e por consequência queda no índice de fidelidade, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4: Indicador: reclamações dos clientes

Indicador:	Reclamações
Objetivo:	Identifica o percentual de clientes que apontaram algum tipo de reclamação.
Perspectiva:	Clientes
Fórmula:	Reclamações = (número de reclamações / total de clientes atendidos) x 100
Unidade de medida:	Valor em porcentagem
Casas decimais:	Duas
Critério de avaliação:	Identifica o percentual dos clientes atendidos que registraram algum tipo de reclamação
Desdobramento:	Por loja e departamento
Frequência de mensuração:	Mensal
Fonte de dados:	Registro de compras dos clientes/pesquisas de pós-vendas.
Quanto maior melhor?	Não
Faixas de relação à meta:	Menor que 0,30%
Prazo para atingimento da meta:	Terceiro mês pós início dos processos de CRM

Fonte: Adaptado pelo autor de Bitencourt (2005)

Dos clientes que são atendidos, uma porcentagem deles acaba realizando a compra. Vários podem ser os fatores que fazem o cliente efetivar a compra ou não. O monitoramento desse indicador pode revelar se as estratégias de negociação estão sendo corretamente aplicadas, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5: Indicador: fechamento de vendas

Indicador:	Fechamento de Vendas
Objetivo:	Identifica o percentual de fechamento de vendas em relação ao total de clientes atendidos.
Perspectiva:	Clientes
Fórmula:	Fechamento = (número de fechamentos / total de clientes atendidos) x 100
Unidade de medida:	Valor em porcentagem
Casas decimais:	Duas
Critério de avaliação:	Identifica o percentual dos clientes atendidos que tiveram vendas realizadas
Desdobramento:	Por loja, departamento e vendedor
Frequência de mensuração:	Mensal
Fonte de dados:	Registro de atendimentos e compras
Quanto maior melhor?	Sim
Faixas de relação à meta:	Maior que 15%
Prazo para atingimento da meta:	Terceiro mês pós início dos processos de CRM

Fonte: Adaptado pelo autor de Bitencourt (2005)

3.2 LEVANTAR OS PROCESSOS ATUAIS

Conforme Maranhão e Macieira (2008), o processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas em saídas. As organizações são constituídas por uma rede de processos que pode ser controlado ou não.

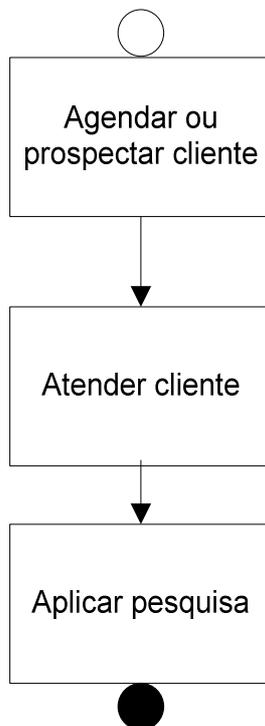
Para que o resultado esperado dos processos seja alcançado, os envolvidos precisam conhecê-los muito bem. Segundo Maranhão e Macieira (2008) é necessário enxergar e ter a visão concreta e lógica do processo. Uma das formas mais simples e poderosas de conhecer o funcionamento dinâmico do processo é desenhá-los sob a forma de fluxogramas.

Para os processos mais importantes, que impactam diretamente na satisfação dos clientes, a empresa utiliza a padronização de processos. Um dos documentos é o fluxograma, utilizado para o treinamento e a orientação dos operadores e envolvidos nas atividades.

Essa etapa do processo prevê o levantamento dos processos atualmente utilizados pela

empresa. Assim, foram utilizados os fluxogramas que a empresa já possuía para fazer a análise e a crítica com base na bibliografia estudada sobre CRM. A Figura 9 demonstra o macro processo de relacionamento com o cliente.

Figura 9: Macro processo de relacionamento com o cliente



Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

O macro processo de relacionamento com o cliente, apresentado na Figura 9, está detalhado nas sessões seguintes.

3.2.1 PROCESSO AGENDAR OU PROSPECTAR CLIENTE

O processo de agendar ou prospectar cliente visa ações para captar novos clientes ou buscar uma nova compra para um cliente atual. Esse processo é realizado por assistentes de serviço e vendedores de veículos. Ele é executado quando o cliente possui um veículo com período próximo da revisão ou quando vendedores necessitam buscar novas oportunidades de vendas com pessoas que ainda não são clientes.

Esse processo é realizado mediante o recebimento de uma lista em planilha eletrônica para posterior contato e é de muita importância, pois gera e oportuniza novos negócios para a empresa. Os processos podem ser visualizados nos Anexos 2 e 3.

3.2.2 PROCESSO ATENDER CLIENTE

O processo de atendimento de um cliente inicia-se pela recepção e o encaminhamento do cliente para o vendedor ou consultor de serviços. O vendedor ou consultor de serviços atende ao cliente e tenta abstrair suas necessidades para poder lhe oferecer o produto ou serviço mais conveniente. Após esse procedimento, ocorre a negociação, momento em que se tenta fazer o fechamento da venda.

O processo da negociação é registrado no sistema para dar seguimento às atividades de emissão de nota fiscal. No caso de venda de veículos, caso a venda não seja concretizada no primeiro contato, são realizados outros contatos posteriores, objetivando o fechamento da venda. O processo pode ser visualizado nos Anexos 4 e 6.

3.2.3 PROCESSO APLICAR PESQUISA

A empresa possui uma área responsável em contatar os clientes que concretizaram ou não uma compra na empresa. Caso o cliente concretize a compra é verificado se as expectativas dos clientes foram alcançadas, ou seja, se ficou muito satisfeito com a compra.

O processo inicia pela criação de uma seleção de clientes que tiveram alguma compra na semana anterior. Para cada cliente da seleção criada é realizado o contato telefônico onde são confirmados seus dados e feito algumas perguntas (com base em um questionário).

Uma das perguntas tem o objetivo de verificar se o cliente está muito satisfeito com os produtos e serviços adquiridos. Caso a resposta seja positiva, é feito o registro no sistema e o contato é encerrado.

O processo pode ser visualizado no Anexo 8. Se o cliente responder que não está satisfeito, é verificada a causa e registrada uma reclamação.

A reclamação é registrada em um formulário do *Microsoft Office Word* que possui diversos campos, os quais devem ser preenchidos como o tipo de reclamação, setor que a originou e a transcrição da reclamação.

Esse formulário é enviado ao gestor da área que gerou a reclamação que deve retornar ao cliente lhe oferecendo a solução e após notificar a área de pós-vendas com o resultado. E após essa etapa é realizado um novo contato com o cliente, com a finalidade de avaliar se a solução proposta atendeu as suas necessidades, objetivando a satisfação do cliente.

A área de pós-vendas deve monitorar o processo para que, caso o cliente não receba

uma solução no prazo, seja dado o devido encaminhamento a gerência geral da área. O processo pode ser visualizado no Anexo 9.

3.3 APONTAR OS APRIMORAMENTOS E MODELAR NOVOS PROCESSOS

Com base no estudo realizado sobre CRM, serão sugeridas algumas mudanças nos processos. Essas alterações têm o objetivo de adequar os processos da empresa aos princípios do CRM e permitir que os indicadores propostos sejam corretamente alimentados.

3.3.1 PROCESSO AGENDAR OU PROSPECTAR CLIENTE

O processo de agendamento e de prospecção apresentam tarefas muito similares, ambas são realizadas mediante o recebimento de uma lista de clientes. Analisando o processo atual, os seguintes pontos devem ser alterados:

- a) no processo de agendar revisão, como a empresa possui um histórico dos serviços realizados para cada cliente/veículo, a lista de clientes não deve possuir clientes que já fizeram a revisão, evitando assim consultas desnecessárias.

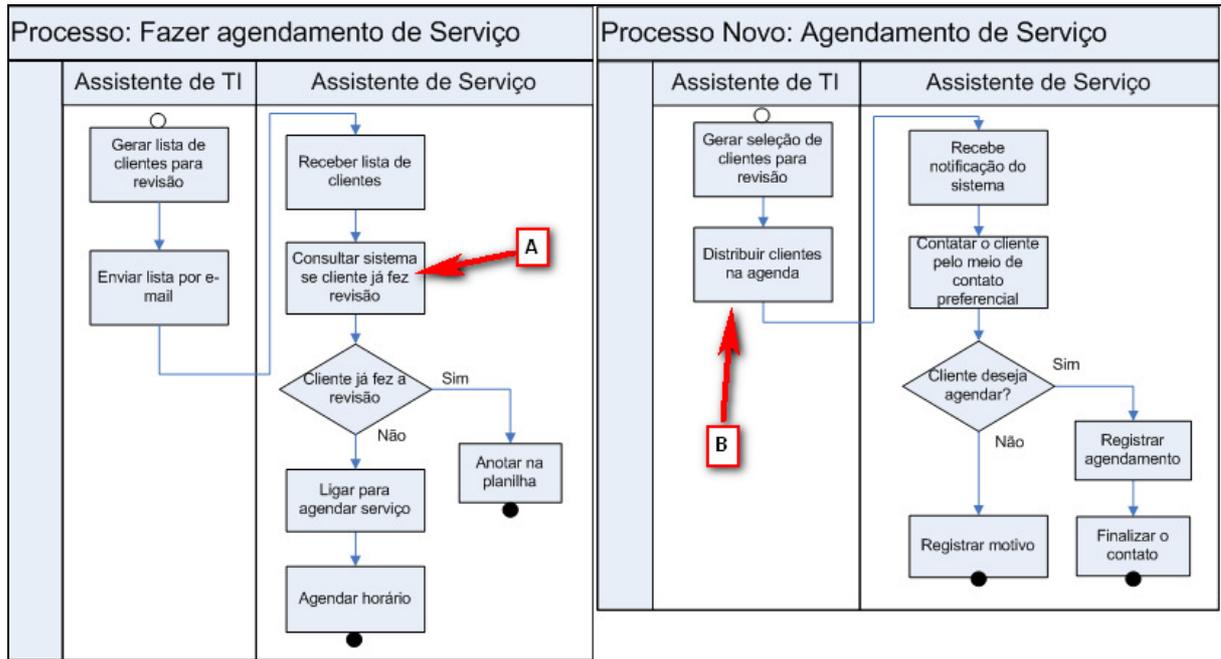
Para Madruga (2006), o histórico do cliente dispõe de uma gama de informações detalhadas a respeito de transações passadas. Com base nisso, é possível desconsiderar na lista de clientes, os que já realizaram a revisão.

- b) nos processos de agendamento e prospecção a lista gerada atualmente em *Microsoft Office Excel* deverá ser substituída por uma seleção de clientes e distribuição dos mesmos na agenda do usuário.

Para cada cliente é realizada a consulta da melhor forma de contato e após o contato é efetuado. Todo processo é registrado no sistema de CRM, a fim de que se mantenha um histórico do relacionamento.

Os processos alterados podem ser visualizados nos Anexos 1 e 2. A Figura 10 demonstra o novo processo ajustado. Nota-se que o processo foi otimizado, retirando a atividade que consultava se o cliente já havia realizado a revisão.

Figura 10: Alterações realizadas no processo de agendamento de serviço



Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

3.3.2 PROCESSO ATENDER CLIENTE

Um bom processo de atendimento é fundamental para a realização de uma venda. Nele se conhece os desejos do cliente e lhe é oferecido os produtos e serviços que melhor se adaptam as suas necessidades. Analisando o processo atual de atendimento, os seguintes pontos devem ser alterados:

1. Atendimento de veículos:

- a) o registro do contato no sistema de CRM deve ser feito pela recepcionista de vendas, que faz o encaminhamento da oportunidade via sistema ao vendedor que é apresentado ao cliente. Em alguns momentos não existe vendedor disponível no momento, o cliente é convidado a aguardar.

Madruga (2006) entende que ao histórico do cliente deve ser incluído, cronologicamente, o relacionamento com o cliente. Com isso, o vendedor fará o registro do atendimento sobre o contato aberto pela recepcionista.

- b) o registro do contato no CRM deverá contemplar o preenchimento das características do contato como a forma que esse contato foi realizado (atendimento, telefone, *e-mail*), se o contato foi originado em função de alguma ação de *marketing* (televisão, revista, jornal, rádio, *outdoor*).

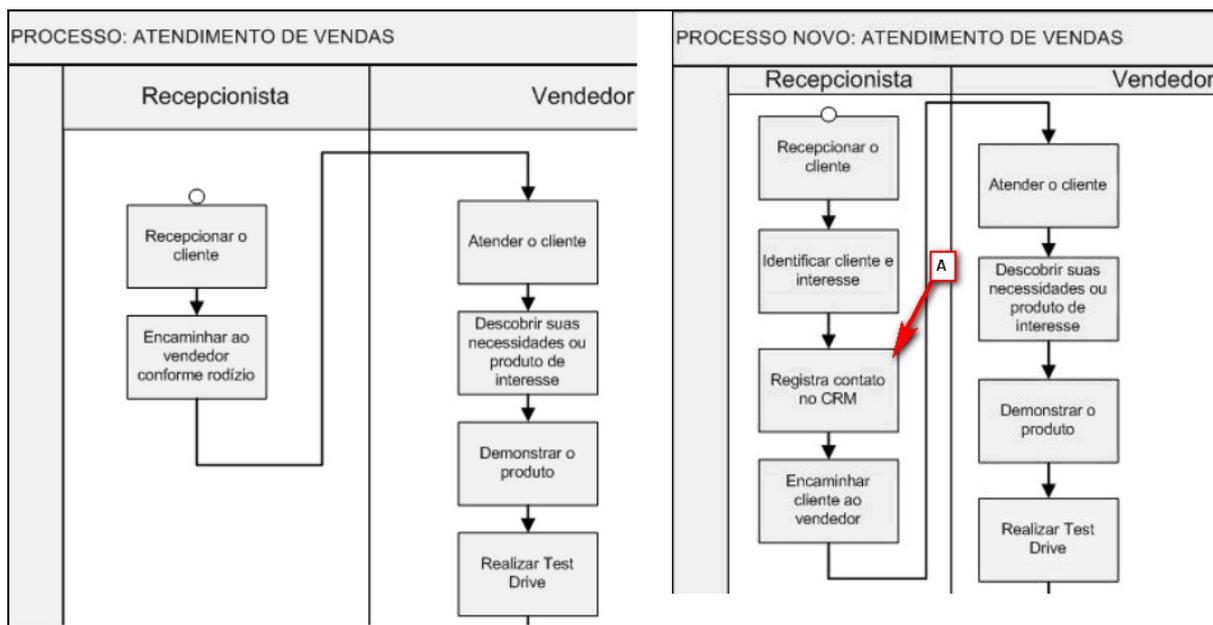
A classificação dos contatos é importante, pois conforme Madruga (2006), o profissional de *marketing* deve ter a preocupação de identificar as mídias que tem melhor resultado.

- c) deve ser criado um processo com o objetivo de fazer o acompanhamento gerencial dos contatos. Com isso, será possível identificar o número total de clientes atendidos pelos vendedores, número de fechamentos e os motivos das vendas perdidas.

Em conformidade com Madruga (2006), a gestão das diversas fases do processo possibilita e subsidia a tomada de decisão, com o objetivo de eliminar as anomalias encontradas. As alterações podem ser visualizadas no Anexo 5.

A Figura 11 demonstra o registro do contato no CRM pela recepcionista que encaminha o cliente ao vendedor para dar continuidade ao atendimento.

Figura 11: Alterações realizadas no processo de atendimento de veículos



Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

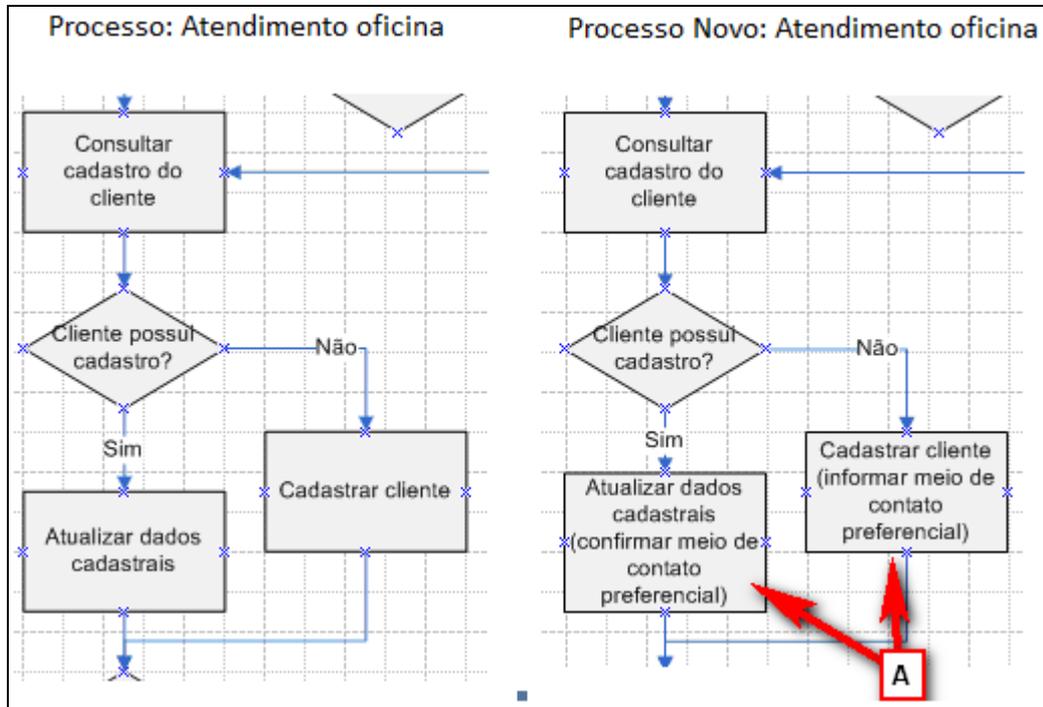
2. Atendimento de oficina:

- a) tanto no cadastro do cliente como na atualização, o cliente deve ser perguntado sobre a forma mais conveniente de contato. Cada cliente possui suas preferências e esse registro servirá de base para os futuros contatos.

Madruga (2006) defende que o conhecimento das preferências do cliente é importante para a relação em equilíbrio.

O processo alterado pode ser visualizado no Anexo 7. A Figura 12 demonstra a inclusão da atividade no cadastro e na atualização do cliente.

Figura 12: Alteração na atividade de atualização e cadastro de cliente



Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

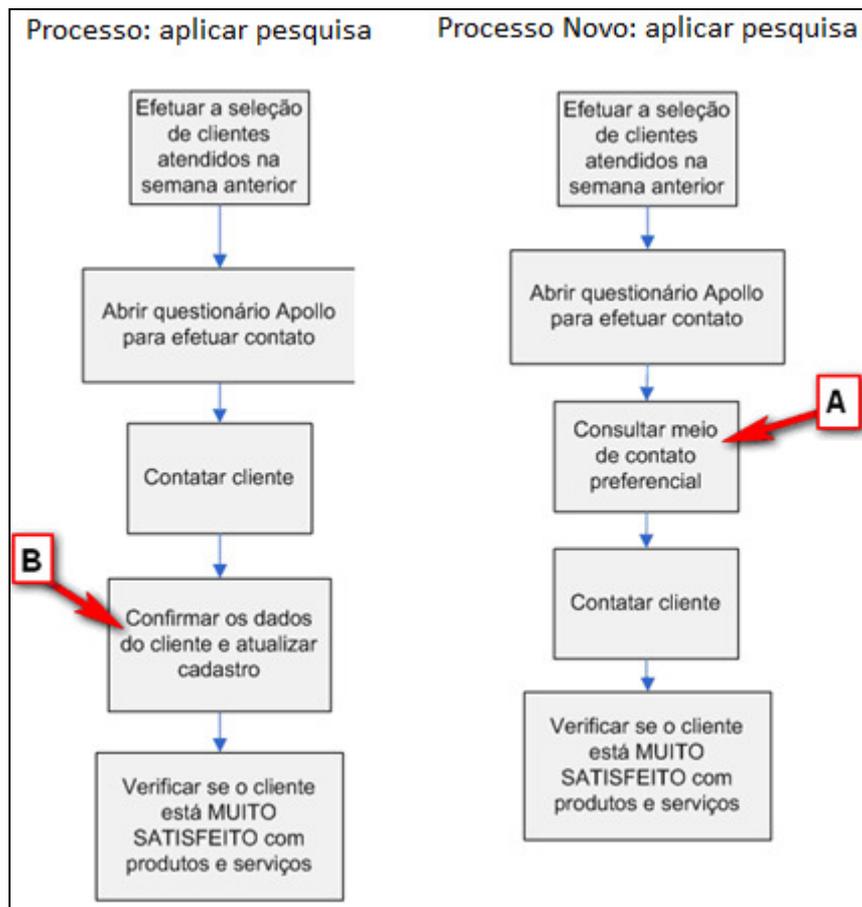
3.3.3 PROCESSO APLICAR PESQUISA

No processo de contato com cliente, em que é aplicada a pesquisa de satisfação, foram propostos as seguintes alterações:

- antes de contatar o cliente, o operador deverá consultar em seu cadastro, qual a forma mais apropriada de contato;
- a confirmação dos dados do cadastro não se faz necessário, uma vez que esses dados são conferidos e atualizados durante o processo de venda.

O processo alterado pode ser visualizado no Anexo 7. Na Figura 13 é possível observar as duas alterações citadas anteriormente: a inclusão da consulta do meio de contato preferencial do cliente e a retirada da atividade de confirmar os dados do cliente.

Figura 13: Alterações no processo de aplicar pesquisa



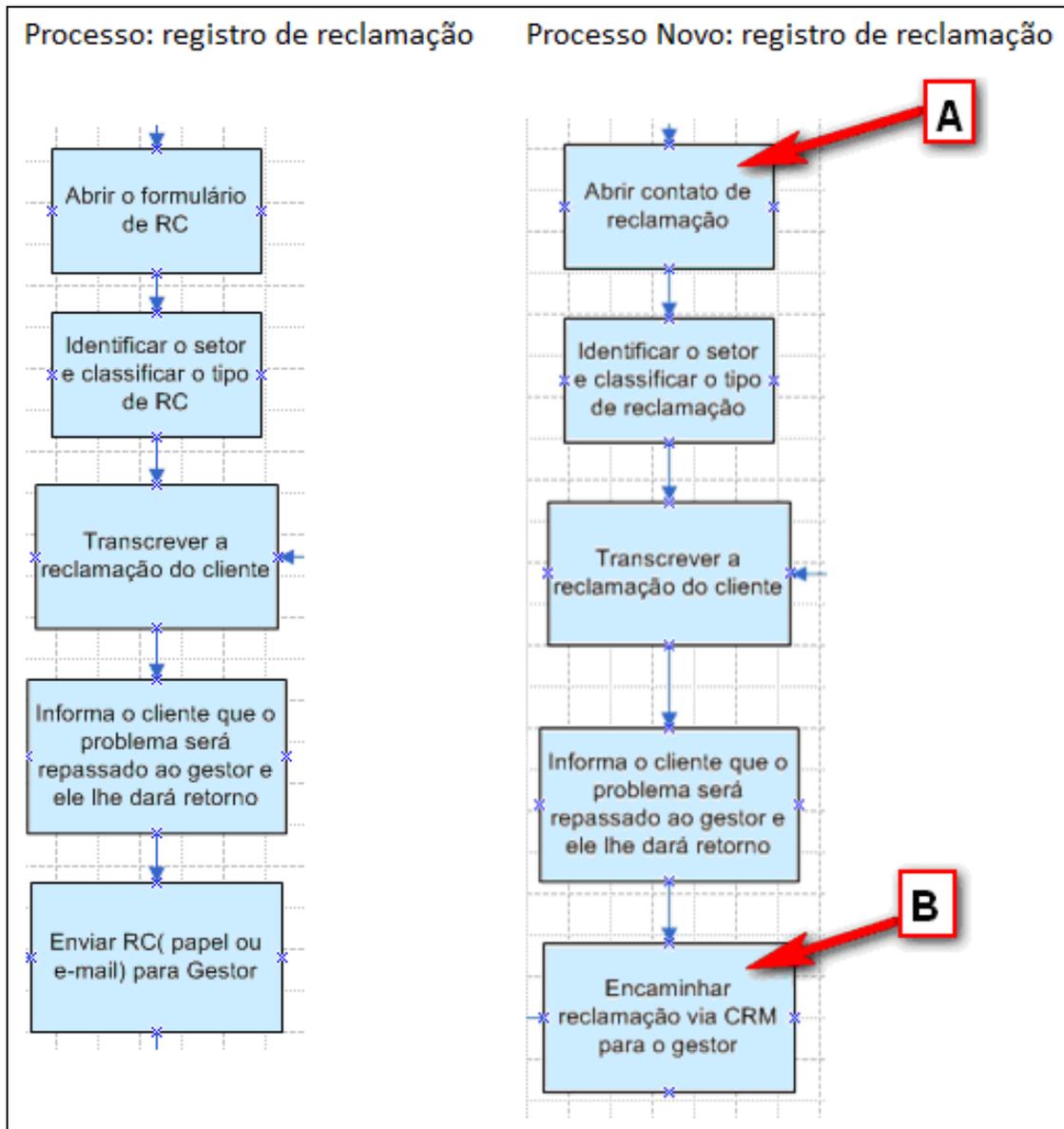
Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Para Madruga (2006), o índice de desistência ou de saída de clientes é aproximadamente 80% menor quando eles fazem uma reclamação na empresa e essa reclamação é prontamente atendida com bom nível de qualidade. Assim, foram levantadas as seguintes alterações no processo de registro de reclamação:

- o registro da reclamação deverá ser feito no sistema de CRM e será incluído ao histórico de relacionamento do cliente com a empresa. Assim será possível alimentar o indicador de reclamações;
- o encaminhamento da reclamação entre a área de pós vendas e o departamento gerador será via sistema CRM, mantendo o histórico do processo de solução;
- caso os prazos de solução não sejam cumpridos o sistema deverá emitir avisos, evitando assim o monitoramento manual de cada caso.

O processo alterado pode ser visualizado no Anexo 10. Na Figura 14 é possível visualizar as atividades que antes eram realizadas em planilha eletrônica e *e-mails*, que passaram a ser efetuadas pelo sistema CRM.

Figura 14: As atividades relacionadas à reclamação passam a ser pelo sistema de CRM



Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

3.4 IDENTIFICAR ESTRATÉGIAS PARA O FATOR PESSOAL

Para Madruga (2006), nem sempre os projetos de CRM são bem-sucedidos inicialmente. O maior potencial de risco está na qualificação e atitude das pessoas. O autor entende que o presidente deve se comunicar com os funcionários, mesmo que seja no instante inicial do projeto, sobre a importância, a urgência e os ganhos que o CRM pode trazer. A criação de bônus de incentivo para o sucesso do projeto também pode auxiliar no processo.

De acordo com Zenone (2001), o projeto deve possuir uma boa campanha de

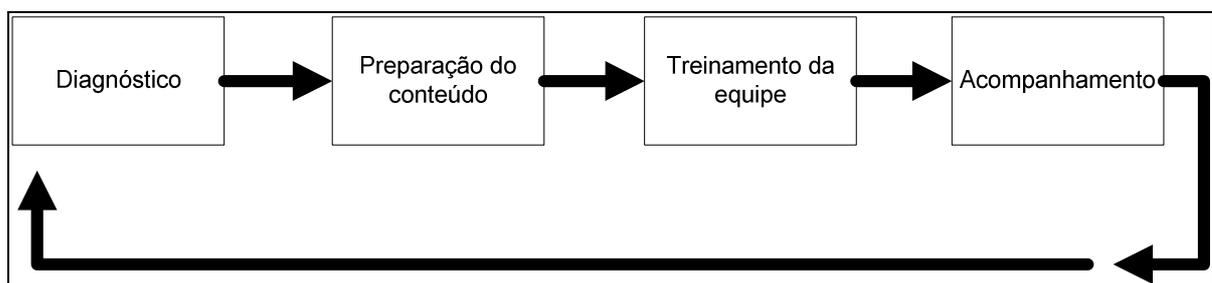
divulgação, para que sejam percebidas as vantagens. Se não houver uma vantagem competitiva percebida, a resistência será grande.

Madruga (2006) entende que não basta a melhoria nos processos e o monitoramento por meio de indicadores de relacionamento com clientes. O treinamento das pessoas envolvidas com a utilização do CRM é fundamental. Os resultados de um treinamento eficaz aparecem imediatamente, ou seja, no dia seguinte à capacitação, o colaborador, por meio de novas atitudes e técnicas, apresenta condições de aumentar seus resultados de negócios, sentir-se mais seguro no desempenho de suas funções, adotar atitudes positivas e contribuir para o aumento da satisfação dos clientes.

Bretzke (2000) entende que é necessário dar uma ênfase muito grande ao ciclo de aprendizagem. O processo precisa ser iniciado consistentemente, pois é muito mais duradouro que métodos, técnicas e a própria tecnologia da informação. Deve-se investir certo na primeira vez e estabelecer uma liderança, que leve a mudança nos valores, crenças, opiniões, habilidades e capacidades.

Para Madruga (2006), o modelo tradicional de treinamento deve ser evitado. Por isso, o autor recomenda a utilização de uma metodologia que inicia com o levantamento de necessidades, na qual são ouvidos não só os futuros treinandos, como também a área patrocinadora. Após são preparados os conteúdos, treinado as equipes e realizado o monitoramento dos resultados. Conforme os resultados identificados são gerados novas necessidades e o ciclo é novamente realizado. A Figura 15 demonstra o processo.

Figura 15: Metodologia para capacitação eficaz das equipes



Fonte: Madruga (2006)

3.5 AVALIAR O SISTEMA ATUAL DE CRM

A empresa possui um *software Enterprise Resource Planning* (ERP) com um módulo de CRM integrado. Embora o módulo tenha sido adquirido a mais de dois anos, suas

funcionalidades e benefícios não são utilizados.

Com base nos estudos realizados sobre CRM e as propostas de melhoria nos processos de negócio, o *software* precisa ser avaliado, a fim de verificar se é aderente às necessidades da empresa.

3.5.1 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Para o desenvolvimento do processo de avaliação do sistema de CRM, foi utilizado como guia, o método proposto pela NBR ISO/IEC 14598 (ABNT, 2003). Cada uma das etapas é detalhada a seguir.

3.5.1.1 Especificação dos Requisitos da Avaliação

O objetivo da avaliação é verificar se o *software* de CRM atualmente utilizado pela empresa atende as necessidades dos processos aprimorados. Os requisitos foram divididos em:

1. Cadastros:
 - a) o sistema deve possuir um cadastro de clientes tradicional com as informações: nome, endereço, telefones, *e-mail* e documentos de identificação;
 - b) o cadastro de cliente deve ser único para todos os módulos, incluindo o CRM;
 - c) o cadastro de cliente deve disponibilizar o preenchimento da informação do meio de contato preferencial;
 - d) cadastro de questionários, perguntas e opções de resposta para medir a satisfação.
2. Manipulação das interações:
 - a) permitir o registro dos atendimentos;
 - b) permitir a classificação do contato (tipo, forma de contato, origem do contato);
 - c) cada atendimento pode possuir diversas interações, cada uma identificando uma ação, objetivando o fechamento da venda;
 - d) agendamento de interações sobre os contatos;
 - e) encaminhamento de contatos para outros usuários;
 - f) registro de venda perdida;
 - g) registro de reclamações com seleção do departamento gerador;
 - h) encaminhamento de reclamações a gerentes;

- i) encerramento do contato de reclamação após a solução do problema.
- 3. Avisos e alertas:
 - a) sistema deve avisar o operador que registrou a reclamação quando não for feita interação pelo gerente em até “x” horas (número de horas parametrizado);
 - b) sistema deve avisar operador quando está atendendo um cliente que já foi atendido por outro vendedor do mesmo departamento;
 - c) sistema deve avisar operador quando existe contato agendado atrasado;
 - d) sistema deve avisar o gerente quando for registrada alguma reclamação e a mesma for enviada a ele.
- 4. Relatórios, seleções, consultas e indicadores:
 - a) relatórios de estatísticas com número de reclamações por departamento;
 - b) sistema deve gerar seleção de clientes que não realizaram determinada revisão e enviá-la para a agenda de operadores selecionados;
 - c) sistema deve gerar relatório estatístico com número de contatos e interações realizadas em um determinado período;
 - d) o sistema deve permitir a consulta dos contatos, reclamações, vendas perdidas, pesquisas de satisfação para cada cliente;
 - e) relatório com a quantidade total de vendas realizadas;
 - f) relatório com a lista dos maiores clientes;
 - g) relatório com a lista dos contatos abertos (em negociação) para cada vendedor;
 - h) sistema deve gerar seleção de clientes que fizeram alguma compra num determinado período.

3.5.1.2 Especificação da avaliação

Para a avaliação do *software* deve ser predefinida uma técnica para a avaliação. Conforme especificado na norma NBR ISO/IEC 14598 (ABNT, 2003), deve ser criada uma escala de avaliação dos critérios e esta escala deve ser agrupada em níveis, de forma que se torne de fácil avaliação para o usuário, utilizando um sistema de ponderação de pesos.

A escala que foi definida segundo estes padrões é uma escala nominal de 0 a 10, conforme mostra a Figura 16, onde pode ser identificado como deve ser classificado cada requisito quanto ao nível de satisfação.

Figura 16: Escala de avaliação

Satisfatório						Insatisfatório			
Atende		Atende Parcialmente				Não Atende			
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Cada um dos requisitos será classificado considerando seu grau de importância, levando-se em consideração o modelo apresentado na Figura 16, detalhadas a seguir:

- a) alta importância: requisitos essenciais para o funcionamento do CRM. Esses requisitos deverão ser atendidos de forma satisfatória, ou seja, com pontuação 9 ou 10;
- b) média prioridade: requisitos desejáveis ao projeto, mas não essenciais. O não cumprimento destes requisitos não afetará o funcionamento do CRM, mas acarreta uma redução significativa na funcionalidade;
- c) baixa prioridade: requisitos desejáveis ao projeto, não essenciais e não tem grande impacto ao funcionamento do CRM. Estes requisitos podem ser implantados no futuro, quando e se necessário.

3.5.1.3 Plano de avaliação

Os processos de negócio serão simulados no sistema, verificando a existência de cada um dos requisitos listados.

O processo de avaliação será realizado em uma cópia do banco de dados da empresa, fazendo com que as simulações não sejam registradas no mesmo banco de dados que a empresa opera. Cada um dos requisitos levantados receberá uma pontuação seguindo os critérios apontados na especificação da avaliação. Durante a simulação, o gerente do processo deverá acompanhar os testes, auxiliando assim na avaliação, podendo também, apontar alguma melhoria necessária.

Para a avaliação, foi elaborado o Quadro 6, contendo as seguintes informações: a classificação de importância, descrição do requisito, a nota e a observação que permite detalhar algum aspecto positivo ou negativo do item avaliado.

Quadro 6: Processo de avaliação

Importância	Descrição do requisito	1	2	3	4	5	5	6	7	8	9	Obs.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

3.5.1.4 Resultados e registros de avaliação

Para a avaliação do *software*, foi realizada a simulação com cada um dos processos e suas respectivas melhorias. Assim, cada um dos requisitos pode ser pontuado, conforme mostra o Quadro 7.

Quadro 7: Registros de avaliação dos requisitos

CADASTROS												
Imp.	Descrição do requisito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Obs.
Média	O sistema deve possuir um cadastro de clientes tradicional com as informações: nome, endereço, telefones, <i>e-mail</i> e documentos de identificação.										x	Todos os campos existem
Alta	O cadastro de cliente deve ser único para todos os módulos, incluindo o CRM.										x	O mesmo cadastro é acessível a vários módulos do sistema
Média	O cadastro de cliente deve disponibilizar o preenchimento da informação do meio de contato preferencial.	x										Opção não existe
Alta	Cadastro de questionários, perguntas e opções de resposta para medir a satisfação.										x	Requisito completamente atendido
MANIPULAÇÃO DOS CONTATOS												
Imp.	Descrição do requisito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Obs.
Alta	Permitir o registro dos atendimentos.										x	-
Média	Permitir a classificação do contato (tipo, forma de contato, origem do contato).										x	-
Alta	Cada atendimento deve permitir diversas interações, cada uma identificando uma ação, objetivando o fechamento da venda.										x	-
Continua....												

Alta	Agendamento de interações sobre os contatos.																			x	-											
Média	Encaminhamento de contatos para outros usuários.																				x	-										
Alta	Registro de venda perdida.																				x	-										
Alta	Registro de reclamações com seleção do departamento gerador.																				x	A tela de registro de reclamações pode ser melhorada										
Alta	Encaminhamento de reclamações a gerentes.																				x											
Alta	Encerramento do contato de reclamação após a solução do problema.																				x	Apenas usuários com permissão										
AVISOS E ALERTAS																																
Imp.	Descrição do requisito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											Obs.										
Média	Sistema deve avisar o operador que registrou a reclamação quando não for feita interação pelo gerente em até x horas (número de horas parametrizado).	x																														Aviso e parâmetro não existe.
Baixa	Sistema deve avisar operador quando esta atendendo um cliente que já este sendo atendido por outro vendedor do mesmo departamento.																				x											O aviso é configurável.
Média	Sistema deve avisar operador quando existe contato agendado atrasado.																				x											Recebido apenas com o sistema aberto
Média	Sistema deve avisar o gerente quando for registrada alguma reclamação e a mesma for enviada a ele.																				x											Recebido apenas com o sistema aberto
RELATÓRIOS, CONSULTAS E SELEÇÕES																																
Imp.	Descrição do requisito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											Obs.										
Alta	Relatórios de estatísticas com número de reclamações por departamento.																				x											-
Alta	Sistema deve gerar seleção de clientes que não realizaram determinada revisão e envia-la para a agenda de operadores selecionados.																				x											-
Média	Sistema deve gerar relatório estatístico com número de contatos e interações realizadas em um determinado período.																				x											-
Continua....																																

Alta	O sistema deve permitir a consulta dos contatos, reclamações, vendas perdidas, pesquisas de satisfação para cada cliente.																		x	Informações em uma única tela, cada item requer liberação para consulta.	
Média	e) Relatório com a quantidade total de vendas realizadas.																			x	-
Baixa	f) Relatório com a lista dos maiores clientes.																			x	Pode ser informada a quantidade de clientes a considerar.
Baixa	Relatório com a lista dos contatos abertos (em negociação) para cada vendedor.																			x	-
Alta	Sistema deve gerar seleção de clientes que fizeram alguma compra num determinado período.																			x	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

3.5.2 CONCLUSÕES DA AVALIAÇÃO

Conforme a norma NBR ISO/IEC 14598 (ABNT, 2003), após os levantamentos realizados, convém que as conclusões explicitem se o produto de *software* é adequado e apropriado para uso na aplicação pretendida.

Analisando o Quadro 7 (registros de avaliação dos requisitos), verificou-se que todos os requisitos de alta importância são atendidos pelo sistema. Já em relação aos requisitos de média importância, dois não foram atendidos, necessitando assim, ser registrada uma solicitação de melhoria junto à empresa desenvolvedora do sistema para posterior inclusão.

Assim, considera-se que o sistema de CRM utilizado pela empresa, está apto a atender aos processos de CRM, uma vez que todos os requisitos de alta importância são atendidos.

3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de implantação de CRM identificou os aspectos dos três pilares básicos do CRM: processos, pessoas e tecnologia, conforme mostra o Quadro 8.

Quadro 8: Pilares básicos do CRM

PILAR	DESCRIÇÃO
Processos	Levantamento dos processos atuais, definição dos aprimoramentos e modelagem dos processos ideais.
Pessoas	Levantamento dos principais problemas com relação ao fator humano e apontado estratégias para evitá-los.
Tecnologia	Avaliação do <i>software</i> de CRM. O mesmo foi considerado apto a atender aos processos, necessitando a implantação de dois requisitos de média importância não atendidos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011)

A proposta de implantação elaborada possui atividades que visam criar o cenário necessário para que o CRM possa ser implantado com sucesso na empresa. Além disso, por meio de indicadores, medir os resultados alcançados e executar ações permitindo a melhoria contínua do relacionamento do cliente.

O próximo capítulo aborda a continuidade do processo de implantação a partir da etapa sete. O planejamento, execução, monitoramento e controle são guiados conforme os processos sugeridos pelo guia PMBOK. Após o planejamento, o projeto é executado até um determinado ponto e os resultados relatados.

4 PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM

O projeto de implantação de CRM é baseado na proposta desenvolvida no capítulo três empregando as etapas sugeridas por Madruga (2006). Realizada a avaliação do sistema de CRM, iniciam-se as atividades relacionadas à sua implantação, que passa por cinco grupos de processos, conforme PMI (2008):

- iniciação;
- planejamento;
- execução;
- monitoramento e controle;
- encerramento.

A implantação do CRM deve ser planejada com antecedência, a partir de um projeto que pode ser definido como um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único (VIEIRA, 2007).

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) pode ser utilizado como guia para o gerenciamento do projeto, uma vez que possui um conjunto de conhecimentos com as melhores práticas para sua gestão (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI*, 2008).

Para PMI (2008), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades e ferramentas técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos.

4.1 INICIAÇÃO

Conforme PMI (2008), a iniciação corresponde ao grupo de processos realizados para definir um novo projeto, obtendo autorização para tal. Para isso, devem ser identificadas todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto, pois são elas que vão interagir e influenciar o resultado geral do projeto. Nesse momento o gerente de projetos é selecionado, são desenvolvidas as descrições dos objetivos do projeto, definidas as entregas e a duração do projeto.

O termo de abertura do projeto é o documento que formaliza o início do projeto e sinaliza o começo das demais atividades do projeto. Oficializado o início do projeto junto ao patrocinador, inicia-se os processos de planejamento que é a fonte principal de informações

sobre como o mesmo será executado, monitorado, controlado e encerrado. O termo de abertura para o projeto de implantação de CRM pode ser visualizado no Anexo 11.

4.2 PLANEJAMENTO

Conforme PMI (2008), o grupo de processos de planejamento consiste nos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos.

Para PMI (2008) na etapa de coletar os requisitos ocorre a definição e a documentação das necessidades das partes interessadas, para alcançar os objetivos do projeto. O sucesso do projeto é diretamente influenciado pela atenção na captura e no gerenciamento dos requisitos do projeto. Em conjunto com o patrocinador foram definidos os seguintes requisitos para o projeto:

- a) correta alimentação dos indicadores propostos: satisfação, reclamação, fidelidade e fechamento de venda;
- b) a meta proposta em cada um dos indicadores deverá ser cumprida conforme prazo estabelecido;
- c) conclusão da execução do projeto até 30/06/2012;
- d) o CRM deve ser implantado em conformidade com todos os processos redesenhados.

4.2.1 GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

De acordo com PMI (2008), o gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto envolva todo o trabalho necessário para terminar o projeto com sucesso. Para a definição do escopo, os requisitos do projeto são considerados, gerando assim, uma descrição detalhada do projeto e seu produto.

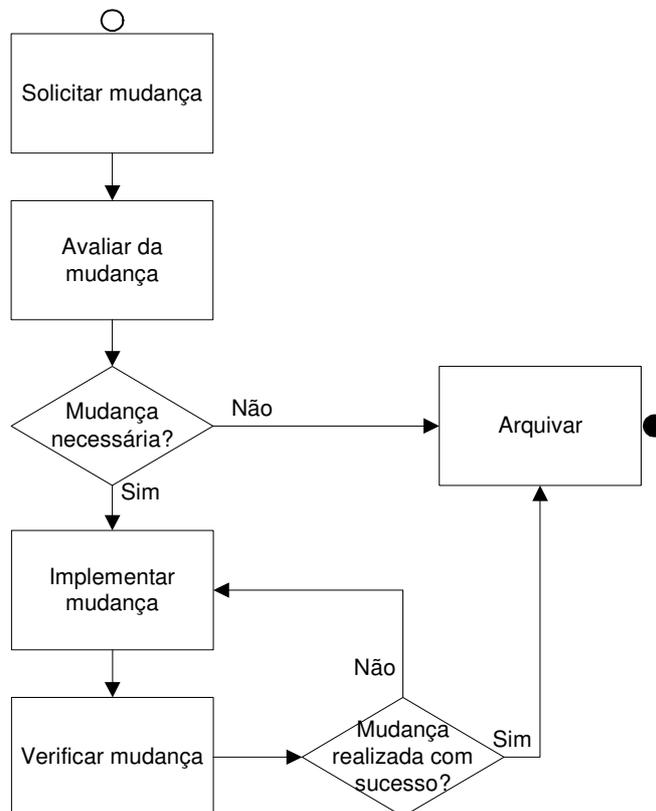
Para a elaboração do escopo do projeto, foram detalhadas as etapas previstas no processo de implantação mencionadas no item anterior. Como premissas do projeto foram consideradas: os produtos gerados nas etapas iniciais do processo de implantação, os processos remodelados e a avaliação do sistema de CRM. A execução do projeto está dividida em duas etapas, permitindo assim, que a primeira seja completamente abordada nesse trabalho. O escopo do projeto de implantação do CRM pode ser visualizado no Anexo 12.

Para cada etapa da execução do projeto é verificado se o trabalho realizado atende aos requisitos e os critérios de aceitação. No caso de estar de acordo, são aprovadas pelo patrocinador que serão encaminhadas ao processo de encerrar projeto. Esse processo assegura que a entrega foi concluída satisfatoriamente.

No decorrer do projeto poderão ocorrer solicitações de mudanças que podem incluir ações preventivas ou corretivas. As alterações propostas devem ser enviadas formalmente pela parte solicitante, através do Formulário de Controle de Mudanças conforme Anexo 13.

A solicitação será analisada e classificada para posteriormente ser aprovada ou não. O fluxograma da Figura 17 demonstra o processo para a aprovação das alterações.

Figura 17: Processo de aprovação de alterações



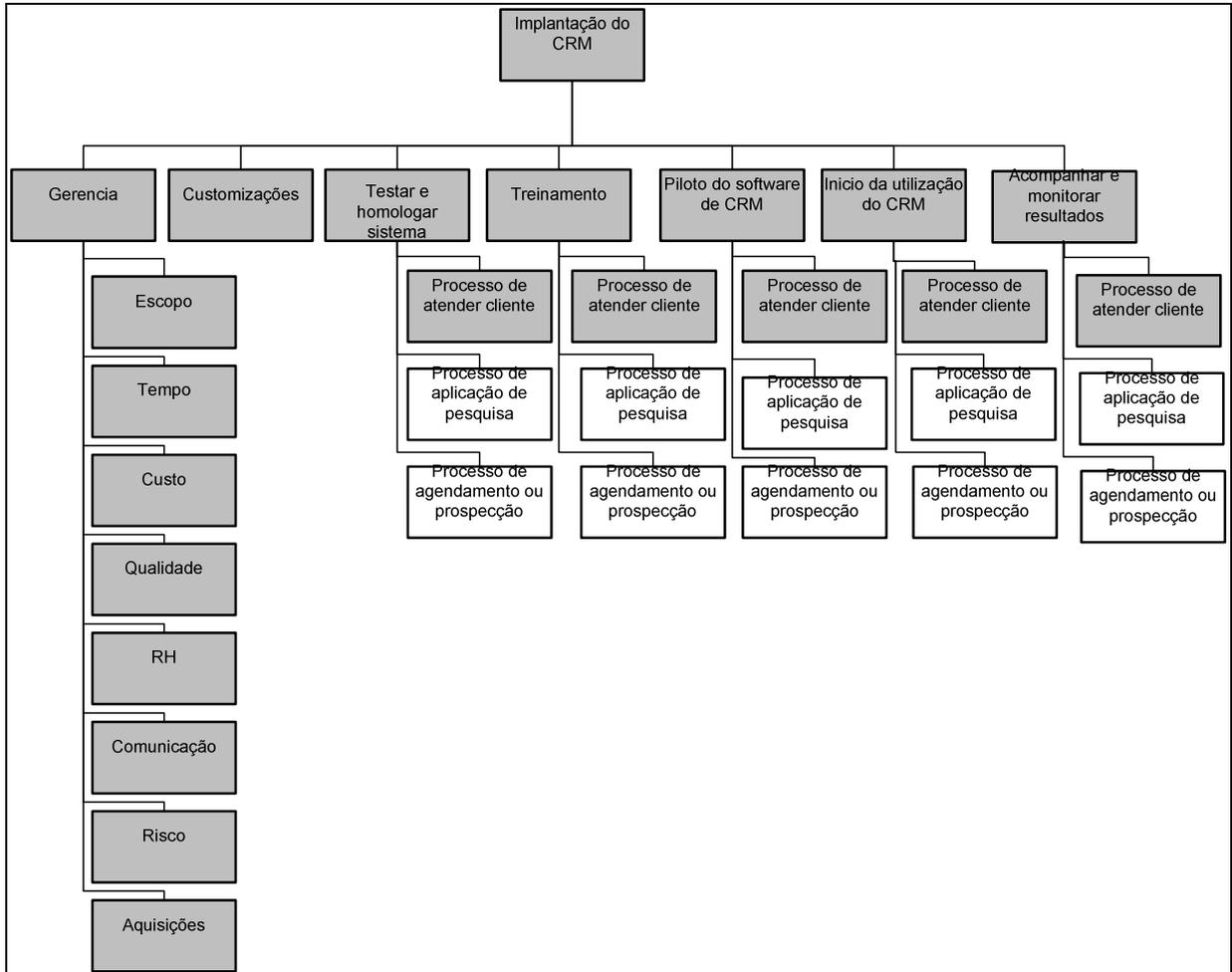
Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Para PMI (2008), a Estrutura Analítica de Projeto (EAP) do projeto é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de facilidade no gerenciamento. Para a elaboração da EAP, foi utilizada a técnica de decomposição baseada nas etapas propostas no processo de implantação do CRM.

Assim, chega-se ao ponto onde o custo e a duração das atividades podem ser estimados e gerenciados com confiança. A EAP do projeto pode ser visualizada na Figura 18.

Os processos com fundo cinza atendem as duas primeiras entregas conforme descrito no escopo do projeto.

Figura 18: EAP do projeto



Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

4.2.2 GERENCIAMENTO DO TEMPO

Para PMI (2008), o gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. O projeto iniciará em 01/08/2011 e possui um prazo para sua conclusão até 30/06/2012.

A definição das atividades é o primeiro processo necessário para identificar as ações específicas do projeto. A partir da EAP do projeto, os pacotes de trabalho foram decompostos gerando atividades que representam o trabalho necessário para completar o pacote de trabalho.

Identificadas as atividades, é necessário planejar a sequência que elas serão executadas empregando as relações lógicas para analisar as dependências entre as atividades. Para isso, foi utilizado o *software Microsoft Project 2007* aplicando-se o método do diagrama de precedência.

As atividades foram sequenciadas empregando-se a relação lógica do tipo término para início (TI), ou seja, o início da atividade sucessora depende do término da atividade predecessora. Apenas nas atividades de monitoramento e de acompanhamento foi utilizado a relação lógica do tipo início para início (II), pois são realizadas no momento do início da utilização do CRM. A sequência completa das atividades do projeto pode ser verificada no Anexo 14. A Figura 19 ilustra uma parte da sequência das atividades.

Figura 19: Sequência das atividades do projeto

	Nome da tarefa	Predecessoras
1	<input type="checkbox"/> Implantação do CRM	
2	<input type="checkbox"/> Gerenciamento do Projeto	
3	Plano de projeto	
4	Execução/Monitoramento/Controle	3
5	Encerramento do Projeto	4;63
6	<input type="checkbox"/> Customizações	3
7	Parametrizações	
8	Cadastros classificação	
9	<input type="checkbox"/> Testar e homologar sistema	
10	<input type="checkbox"/> Processo atender cliente	6
11	Preparar base de dados	
12	Validar os requisitos	11
13	Simular fluxo do processo	12

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Para cada atividade do projeto foi realizada a estimativa dos recursos necessários para sua execução. Foram considerados os seguintes recursos/unidade para o planejamento das atividades:

- gerente de projeto/hora;
- gerente de recursos humanos/hora;

- gerente de qualidade/hora;
- instrutor/hora;
- supervisor/hora;
- vendedor de veículos/hora;
- assistente de serviço/hora;
- assistente de pesquisa/hora;
- sala de treinamento/dia;
- licença e suporte sistema de CRM/mensal.

Utilizando a técnica de opinião especializada, as atividades tiveram os recursos associados o que gerou um calendário de recursos. Com isso foi possível especificar quando e por quanto tempo os recursos serão ocupados ao longo do projeto. A Figura 20 demonstra o uso de cada um dos recursos ao longo da execução do projeto.

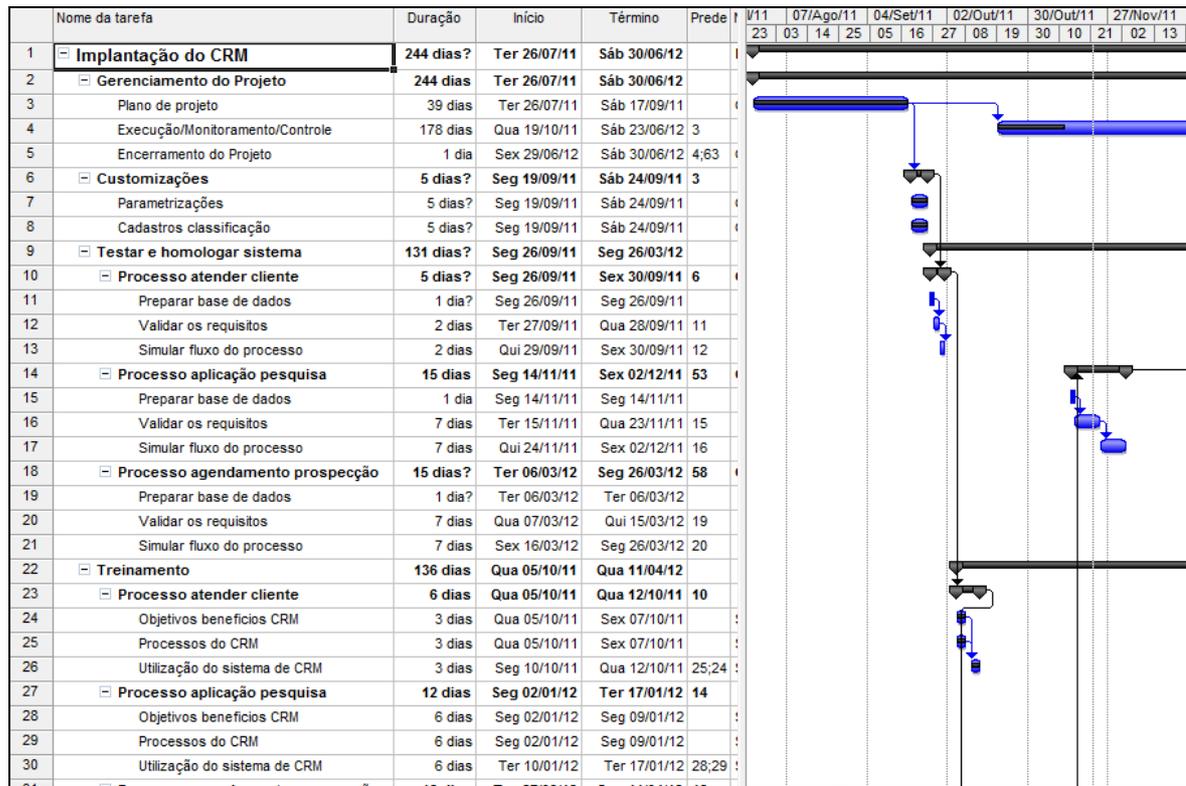
Figura 20: Calendário de ocupação dos recursos

Nome do recurso	Trabalho	Detalhes	25/Set/11														
			T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S				
⊕ Sem alocação	0 hrs	Trab.															
⊕ Vendedor Veículos	4,8 hrs	Trab.															
⊕ Sala de Treinamento	12	Trab.															
⊖ Gerente de Projeto	87,9 hrs	Trab.	1,6h	1,6h	1,6h	1,6h				0,8h	0,8h	0,8h	0,8h	0,8h			
<i>Parametrizações</i>	4 hrs	Trab.	0,8h	0,8h	0,8h	0,8h											
<i>Cadastros classificação</i>	4 hrs	Trab.	0,8h	0,8h	0,8h	0,8h											
<i>Processo atender cliente</i>	8 hrs	Trab.															
<i>Processo aplicação pesquisa</i>	20 hrs	Trab.															
<i>Processo agendamento prospe</i>	20 hrs	Trab.															
<i>Plano de projeto</i>	3,1 hrs	Trab.															
<i>Encerramento do Projeto</i>	0,8 hrs	Trab.															
<i>Processo atender cliente</i>	4 hrs	Trab.								0,8h	0,8h	0,8h	0,8h	0,8h			
<i>Processo aplicação pesquisa</i>	12 hrs	Trab.															
<i>Processo agendamento prospe</i>	12 hrs	Trab.															
⊕ Gerente RH	69,2 hrs	Trab.															
⊕ Gerente Qualidade	8,57 hrs	Trab.															
⊕ Supervisor	21,27 hrs	Trab.															
⊕ Assistente Pesquisa	10,8 hrs	Trab.															
⊕ Assistente Serviço	10,8 hrs	Trab.															
⊕ Instrutor	23,78 hrs	Trab.															
⊕ Licença/Suporte Sistema	11	Trab.	0,05	0,05	0,05	0,05				0,05	0,05	0,05	0,05	0,05			

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Para estimar a duração das atividades é necessário considerar o esforço de trabalho necessário e a quantidade de recursos a ser aplicada. A duração das atividades foi estimada com base nos prazos definidos nas quatro etapas do projeto em seu escopo. O cronograma do projeto apresentado na Figura 21 serve como linha de base para o controle de verificações dos prazos de cada atividade.

Figura 21: Cronograma do projeto



Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Além do cronograma ser apresentado de forma tabular, pode também, ser elaborado graficamente. Um dos formatos é o diagrama de rede que mostra a lógica da rede do projeto bem como suas atividades e seu caminho crítico.

O diagrama de rede do projeto pode ser visualizado no Anexo 15. Analisando o diagrama de rede, pode-se notar que não existe um caminho crítico para a conclusão do projeto já que o caminho é linear.

O Gerente do Projeto é o responsável pelo controle do cronograma e do plano de gerenciamento de tempo que será realizada utilizando o *software Microsoft Project*. Uma possível alteração só é implementada mediante aprovação do gerente, o que gera a abertura de plano de ação para possíveis recuperações de prazos e gerenciamento de recursos disponíveis.

4.2.3 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

Conforme PMI (2008), o gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas, os orçamentos e o controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

Estimar os custos é o processo de desenvolvimento de uma estimativa dos recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto. Para isso, foram identificados os recursos necessários, classificando cada recurso em um determinado tipo conforme sua utilização do projeto. Após foi estimada a taxa padrão com base no custo que o recurso tem para a empresa em reais (R\$). A Figura 22 apresenta os recursos e os custos levantados considerando-se seus valores rateados no decorrer das atividades.

Figura 22: Indicador: Recursos *versus* custo

ID		Nome do recurso	Tipo	Taxa padrão	Acumular
1		Vendedor Veículos	Trabalho	R\$ 100,00/hr	Rateado
2		Sala de Treinamento	Material	R\$ 20,00	Rateado
3		Gerente de Projeto	Trabalho	R\$ 20,00/hr	Rateado
4		Gerente RH	Trabalho	R\$ 20,00/hr	Rateado
5		Gerente Qualidade	Trabalho	R\$ 20,00/hr	Rateado
6		Supervisor	Trabalho	R\$ 20,00/hr	Rateado
7		Assistente Pesquisa	Trabalho	R\$ 20,00/hr	Rateado
8		Assistente Serviço	Trabalho	R\$ 20,00/hr	Rateado
9		Instrutor	Trabalho	R\$ 10,00/hr	Rateado
10		Licença/Suporte Sistema	Material	R\$ 700,00	Rateado

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Ao associar o custo dos recursos ao calendário de utilização, é possível identificar os recursos financeiros necessários para a execução do projeto, gerando assim o orçamento. Para isso, foi utilizada a técnica de estimativa paramétrica. A Figura 23 demonstra o orçamento para o projeto em questão, gerado a partir do *software Microsoft Project 2007*.

Figura 23: Orçamento do projeto

Id	Nome da tarefa	Custo total	Real	Restante
3	Plano de projeto	R\$ 528,00	R\$ 0,00	R\$ 528,00
29	Processo agendamento prospecção	R\$ 384,00	R\$ 0,00	R\$ 384,00
28	Processo aplicação pesquisa	R\$ 287,89	R\$ 0,00	R\$ 287,89
11	Processo aplicação pesquisa	R\$ 240,00	R\$ 0,00	R\$ 240,00
12	Processo agendamento prospecção	R\$ 240,00	R\$ 0,00	R\$ 240,00
27	Processo atender cliente	R\$ 217,78	R\$ 0,00	R\$ 217,78
7	Parametrizações	R\$ 80,00	R\$ 0,00	R\$ 80,00
8	Cadastros classificação	R\$ 80,00	R\$ 0,00	R\$ 80,00
10	Processo atender cliente	R\$ 80,00	R\$ 0,00	R\$ 80,00
5	Encerramento do Projeto	R\$ 32,00	R\$ 0,00	R\$ 32,00
4	Execução/Monitoramento/Controle	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
31	Processo atender cliente	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
32	Processo aplicação pesquisa	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
33	Processo agendamento prospecção	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
		R\$ 2.149,47	R\$ 0,00	R\$ 2.149,47

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Os custos do projeto serão controlados e pagos no decorrer das atividades, sendo necessária uma provisão das saídas de caixa ao longo da execução do projeto. A Figura 24 demonstra a saída de recursos no decorrer da execução das atividades nos primeiros três meses.

Figura 24: Fluxo de caixa do projeto

	Julho	Agoosto	Setembro
Implantação do CRM	R\$ 126,23	R\$ 725,82	R\$ 694,26
Gerenciamento do Projeto			
Plano de projeto	R\$ 126,00	R\$ 736,00	R\$ 384,00
Execução/Monitoramento/Controle			
Encerramento do Projeto			
Customizações			
Parametrizações			R\$ 80,00
Cadastros classificação			R\$ 80,00
Testar e homologar sistema			
Processo atender cliente			R\$ 80,00
Processo aplicação pesquisa			
Processo agendamento prospecção			
Treinamento			
Processo atender cliente			
Processo aplicação pesquisa			
Processo agendamento prospecção			
Piloto do software de CRM			
Processo atender cliente			
Processo aplicação pesquisa			
Processo agendamento prospecção			
Início da utilização do CRM			
Processo atender cliente			
Processo aplicação pesquisa			
Processo agendamento prospecção			
Acompanhar e monitorar resultados			
Processo atender cliente			
Processo aplicação pesquisa			
Processo agendamento prospecção			
Total	R\$ 254,23	R\$ 1.461,82	R\$ 1.318,26

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

O controle dos custos deve ser realizado no decorrer do projeto. Para isso, será utilizada a análise do valor agregado considerando as seguintes variáveis: valor planejado, valor real e valor agregado.

4.2.4 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O gerenciamento da qualidade inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de

modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.

A supervisão da gerência de qualidade do projeto foi concedida para ao coordenador de qualidade da empresa por ter uma grande experiência na área de qualidade. Sua avaliação da qualidade no projeto se dá no momento em que é efetuado o comparativo entre as suas expectativas antes do projeto com a sua percepção das entregas.

Os processos de negócio serão inspecionados a fim de verificar se os mesmos estão sendo realizados conforme planejado. Os processos aprimorados servirão como base para essa inspeção. O sistema de CRM será analisado com base nos requisitos levantados na etapa de avaliação do sistema.

Caso for identificada alguma inconformidade, o gerente de qualidade deve registrá-la no formulário mostrado na Figura 25 para que o mesmo seja formalizado.

Figura 25: Formulário para relato de problemas

Requisito	Problema	Solução	Responsável

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Os requisitos da qualidade estão na declaração do escopo e podem ser definidos como entregas do projeto juntamente com os seguintes critérios para aceite:

- customizações do módulo de CRM: realizar as customizações conforme os requisitos identificados durante o estudo de CRM;
- testes e homologação: estar de acordo com os processos de CRM remodelados bem como a alimentação dos indicadores de desempenho propostos;
- treinamento: ter realizado o treinamento conforme o número de horas programadas para todos os envolvidos no processo. O treinamento deverá ser registrado no formulário conforme modelo no Anexo 24;
- pilotos com o *software*: ter realizado testes com os envolvidos nos processos de CRM para melhor fixação da operação do sistema;
- início da utilização do CRM: estar com os processos de CRM remodelados em atividade, obtendo a alimentação dos indicadores de desempenho dos processos.

As possíveis solicitações de mudanças sugeridas pela gerência de qualidade, poderão ser utilizadas para adotar ações corretivas ou preventivas, caso o critério de aceite não seja alcançado. Para isso deverá seguir o processo de solicitação de mudanças.

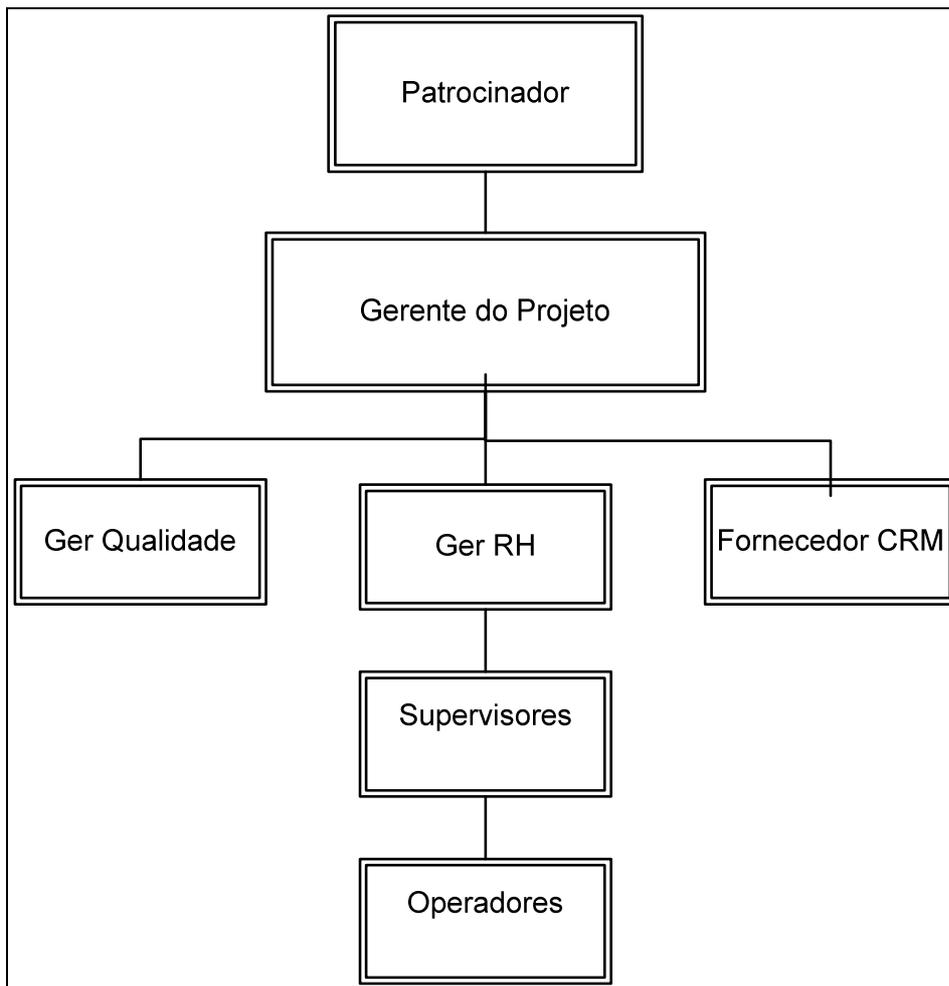
O controle de qualidade será realizado a partir de medições de desempenho, comparando o progresso real em comparação com progresso planejado.

4.2.5 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

Conforme PMI (2008), o Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto.

O plano de recursos humanos foi desenvolvido com base nos requisitos de recursos das atividades. Considerando o tamanho do projeto e os fatores ambientais da empresa, foi estruturado o organograma de forma a designar funções a cada membro da equipe do projeto, conforme ilustra a Figura 26.

Figura 26: Organograma do projeto



Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

O Gerente do Projeto está designado a esta função pelo conhecimento adquirido no estudo sobre o CRM. O mesmo terá a responsabilidade de planejar e controlar todas as etapas do projeto, assim como os recursos humanos e contará com o apoio de dois supervisores para o gerenciamento de atividades específicas: gerenciamento da qualidade e de recursos humanos.

Com base no organograma do projeto foram designadas as principais responsabilidades e as atribuições de cada função/área a ser gerenciada.

1. Gerente do projeto:
 - desenvolver a coordenação geral do projeto e seus recursos e orientar todo o processo de planejamento: controlar a entrega de todos os marcos de entregas do projeto e implementar as normas e os métodos planejados;
 - conduzir esforços e empregar recursos financeiros provisionados;
 - criar, controlar, verificar e validar as entregas do projeto;
 - desenvolver os processos relacionados à identificação e à análise dos riscos: planejamento das respostas aos riscos existentes e monitoramento e controle dos riscos identificados;
 - estabelecer e gerenciar os canais de comunicação externos e internos ao projeto;
 - desenvolver a equipe do projeto;
 - obter materiais, equipamentos e serviços externos ao projeto de acordo com o planejamento realizado.
2. Gerente Qualidade: controlar a qualidade e garantir que o projeto obtenha o aceite do patrocinador.
3. Gerente de Recursos Humanos: conduzir esforços e gerenciar os membros da equipe e alocados ao projeto.

A matriz de responsabilidade apresentada na Figura 27 demonstra o objetivo de definição dos papéis de cada atividade e nível de responsabilidade atribuída no projeto.

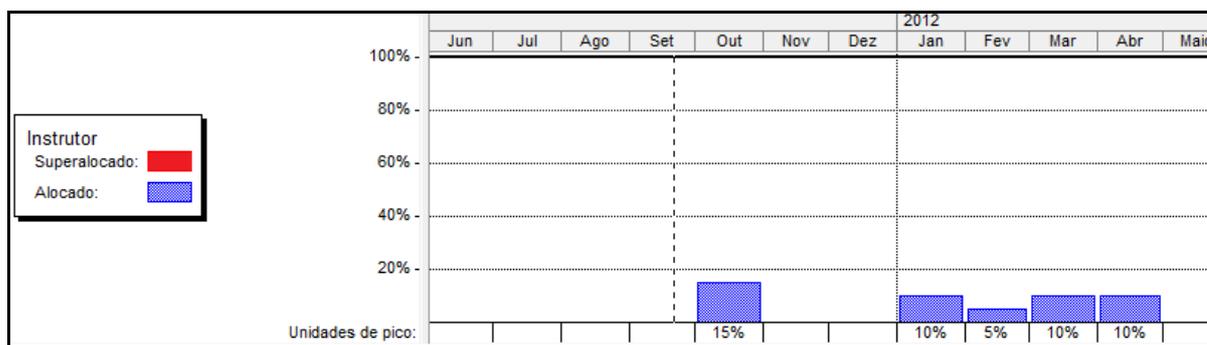
Figura 27: Matriz de responsabilidade do projeto

Nome	Ger Escopo	Ger Prazos	Ger Custos	Ger Comunicação	Ger RH	Ger Riscos	Ger Aquisições	Ger Qualidade	Ger Integração
Gerente Projeto	A, P, RE	A, P, RE	A, P, RE	A, P, RE	A, P, RE	A, P, RE	A, P, RE	A, P	A, P, RE
Gerente Qualidade	P				P			RE	P
Gerente RH	P				RE	P			P
Legenda									
A - Aprova									
P - Participa									
RE - Responsavel									

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Para cada participante do projeto foi elaborado um histograma para ilustrar quantas horas serão necessárias de trabalho a cada mês, como mostra a Figura 28. Com isso foi possível comprovar que as horas necessárias ao projeto não superam suas horas disponíveis na empresa, não sendo necessário adicionar mais recursos ou modificar o cronograma.

Figura 28: Histograma de horas de trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

A equipe do projeto será formada por colaboradores da empresa, não sendo necessário contratar pessoas. Para isso, será realizado uma negociação com o respectivo gerente para que os participantes estejam autorizados a trabalhar no projeto até que suas responsabilidades sejam concluídas.

O gerente do projeto deverá promover eventos periódicos de integração da equipe com o objetivo de obter melhorias no desempenho da mesma, por intermédio do desenvolvimento

do espírito de grupo buscando maior confiança e cooperação entre estes.

O desempenho de cada membro da equipe de projeto será avaliado periodicamente por meio de uma auto avaliação e avaliação dos demais colaboradores, com o objetivo de alertar e aprimorar as competências pessoais dos integrantes do projeto e melhorar continuamente a integração e o trabalho em equipe.

Dos três pilares do CRM, o pessoal é o que representa a maior ameaça para a implantação do CRM. Uma das estratégias para amenizar o risco é um bom processo de treinamento.

Para isso, será seguida a metodologia proposta por Madruga (2006) que sugere um ciclo contínuo de capacitação conforme o seguinte fluxo: diagnóstico, preparação do conteúdo, treinamento e acompanhamento.

A partir do estudo sobre CRM e a análise dos processos de negócio, foram identificados os três itens que devem ser abordados nos treinamentos:

- objetivos e benefícios do CRM;
- processos do CRM;
- utilização do sistema de CRM.

Após a realização dos treinamentos deverá ser realizado o acompanhamento. Caso for identificado algum resultado fora do esperado, a partir de novo diagnóstico será realizado novo treinamento.

4.2.6 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Conforme PMI (2008), o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas e organizadas de maneira oportuna e apropriadamente.

Um bom planejamento da comunicação contribui para que algumas ameaças existentes no fator pessoal sejam amenizadas. Assim, com o objetivo de assegurar a disponibilidade de informações nos prazos necessários para as partes interessadas, facilitando a identificação de problemas, a tomada de decisões e o controle de mudanças, foi estabelecido um plano de gerenciamento das comunicações para o projeto de implantação de CRM. A responsabilidade pelo gerenciamento de comunicações ficará a cargo do gerente do projeto.

O público alvo do processo de gerenciamento das comunicações, composto pelas partes envolvidas, bem como seus interesses e expectativas para com o projeto e a definição

das mensagens chaves para cada público. O Quadro 9 define os envolvidos no processo de comunicação.

Quadro 9: Partes interessadas e seus interesses no projeto

Partes interessadas	Participantes	Interesses das partes	Expectativas
Patrocinador	Diretor	Analisar o risco e o resultado do projeto.	Melhoria da gestão do relacionamento com o cliente
Gerente do Projeto	Gerente Projeto	Garantir a integração do gerenciamento do projeto.	Conclusão do projeto conforme definições do escopo.
Equipe do Projeto	Gerente Qualidade Gerente RH	Reportar o desenvolvimento das atividades de sua responsabilidade. Acompanhar o desenvolvimento das atividades relacionadas.	Participar de todas as atividades de relevância ao projeto. Adequação das atividades aos requisitos do projeto.
Fornecedor do Sistema de CRM	Fornecedor	Operacionalização do módulo de CRM bem como o suporte necessário	Entrega e disponibilização dos recursos necessários.

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Para qualquer tipo de projeto existe a necessidade de comunicar as informações. A identificação das necessidades das partes interessadas e a determinação dos meios adequados para atender a essas necessidades são fatores importantes para o sucesso do projeto.

O Quadro 10 demonstra os tipos de comunicações previstos para o projeto bem como a identificação do seu público alvo.

Quadro 10: Tipos de comunicações do projeto

Modo	Eventos	Público Alvo			
		Patrocinador	Fornecedor CRM	Gerente Projeto	Equipe do Projeto
Verbal	Apresentação do projeto	X	X	X	
	Reuniões de equipe			X	X
	Reunião de encerramento	X	X	X	X
Escrito	Rel. apresentação projeto	X	X	X	
	Rel. performance projeto	X	X	X	X
	encerramento projeto			X	
Eletrônico	Relatório de andamento		X	X	X

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Cada evento de comunicação pode ocorrer uma ou mais vezes no decorrer do projeto. O Quadro 11 lista os eventos e a frequência com que eles ocorrem.

Quadro 11: Frequência dos eventos de comunicação

Evento	Responsável	Público alvo	Canal	Frequência
Apresentação do projeto	Gerente do projeto	Patrocinador	Reunião presencial	No início do projeto
Relatório de apresentação do projeto	Gerente do projeto	Patrocinador	Relatório escrito	No início do projeto
Reuniões de equipe	Gerente do projeto	Equipe do projeto	Reunião presencial	Quinzenal
Reunião de Encerramento	Gerente do Projeto	Patrocinador, gerência, equipe do projeto e fornecedor	Reunião presencial	No final do projeto
Termo de encerramento do projeto	Gerente do Projeto	Patrocinador, gerência, equipe do projeto e fornecedor	Relatório escrito	No final do projeto
Relatório de performance do projeto	Gerente do projeto	Patrocinador Gerência Equipe do projeto Fornecedor	Relatório escrito	Mensal

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Com base no cronograma do projeto, programação e frequência dos eventos foram estabelecidas as datas em que irá ocorrer a distribuição das informações às partes interessadas do projeto, conforme mostra o Quadro 12.

Quadro 12: Cronograma da distribuição das informações

Data	Evento
19/09/2011	Reunião e Relatório de apresentação do projeto
Quinzenal , iniciando em 20/09/2011	Reunião com a equipe
Mensal, iniciando em 20/10/2011	Relatório de performance (informativo)
29/06/2012	Reunião e relatório de encerramento do projeto

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

4.2.7 GERENCIAMENTO DOS RISCOS

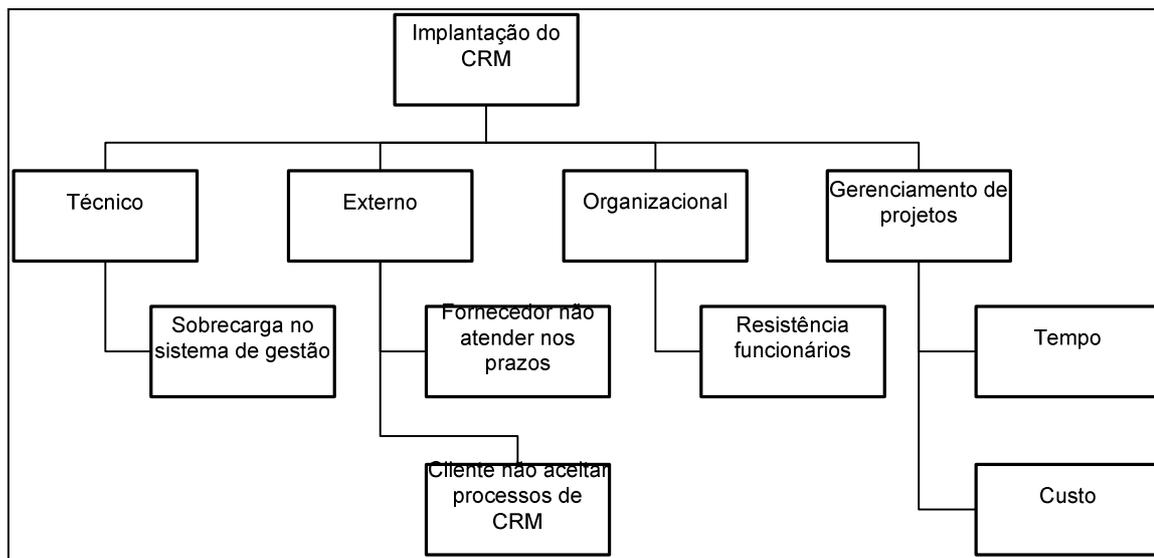
Conforme PMI (2008), o gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise e planejamento das respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto.

Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos. O gerente do projeto será o responsável pelo planejamento e controle dos riscos.

Os riscos do projeto foram identificados a partir do estudo sobre CRM e gerenciamento de projetos. O fornecedor do sistema de CRM também contribuiu para a identificação dos riscos.

A Estrutura Analítica de Riscos (EAR) é uma representação, organizada hierarquicamente, dos riscos identificados do projeto, ordenados por categoria e subcategoria de risco, que identifica as diversas áreas e causas de riscos potenciais, conforme ilustra a Figura 29.

Figura 29: EAR do projeto



Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Com base na EAR, foi possível que a equipe do projeto pudesse relacionar os principais riscos. Eles foram descritos como o maior número de detalhes possível, considerando o evento que pode ocorrer e seu impacto no projeto. O Quadro 13 demonstra os riscos levantados.

Quadro 13: Riscos identificados

Evento	Impacto
Sobrecarga no sistema de gestão em função da utilização do módulo de CRM.	Adequar infraestrutura, atraso no projeto.
Fornecedor de CRM demorar para atender as solicitações de suporte, customizações ou correções.	Atraso no projeto
Cliente não aceitar os processos de CRM.	Prejudicar a imagem da empresa.
Resistência dos funcionários às mudanças de processos e operações.	Atraso no projeto.
Gastos ultrapassarem o orçamento previsto no projeto.	Aprovação de valor adicional junto ao patrocinador.
O projeto não ser executado/encerrado no prazo planejado.	Projeto não ter seus objetivos atingidos.

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Com a identificação dos riscos é necessário realizar a análise qualitativa dos riscos onde cada risco é classificado de acordo com sua probabilidade de ocorrência e com seu impacto em um objetivo, caso realmente ocorra. Para essa classificação foi utilizada uma

matriz de probabilidade e impacto, a qual determinará a classificação do risco como baixo, moderado ou alto, apresentada na Figura 30.

Figura 30: Matriz de probabilidade e impacto

Probabilidade	Ameaças				
	0,90	0,05	0,09	0,18	0,36
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80

■ Baixo

■ Médio

■ Alto

Fonte: Adaptada pelo autor de PMI (2008)

Cada um dos riscos identificados teve a probabilidade e impacto identificados obtendo assim a sua classificação, conforme demonstrado no Quadro 14.

Quadro 14: Classificação dos riscos

Evento	Impacto	Probabilidade de Ocorrência	Impacto	Priorização do risco
Sobrecarga no sistema de gestão em função da utilização do módulo de CRM.	Adequar infraestrutura, atraso no projeto.	0,10	0,50	Baixo
Fornecedor de CRM demorar para atender as solicitações de suporte, customizações ou correções.	Atraso no projeto	0,25	0,50	Médio
Cliente não aceitar os processos de CRM.	Prejudicar a imagem da empresa.	0,25	0,50	Médio
Resistência dos funcionários às mudanças de processos e operações.	Atraso no projeto.	0,50	0,50	Alto
Gastos ultrapassarem o orçamento previsto no projeto.	Aprovação de valor adicional junto ao patrocinador.	0,25	0,25	Baixo
O projeto não ser executado/encerrado no prazo planejado.	Projeto não ter seus objetivos atingidos.	0,30	0,50	Médio

Fonte: Elaborada pelo autor (2011)

Para cada risco foi criado um documento gerencial com o nível de detalhamento proporcional a prioridade do risco.

- sobrecarga no sistema: a utilização do módulo de CRM aumentará a necessidade de recursos do servidor em função do número de transações no banco de dados. Esse aumento pode gerar sobrecarga nos servidores, gerando lentidão no sistema de gestão. O documento gerencial pode ser consultado no Anexo 18;
- atrasos do fornecedor do CRM: durante a implantação do CRM podem surgir falhas ou dúvidas em alguns recursos, sendo necessário a intervenção do fornecedor de CRM. O tempo de resposta para as falhas podem ser o atraso na execução do projeto. O documento gerencial pode ser consultado no Anexo 18;
- cliente não aceitar os processos de CRM: algumas atividades do processo dependem da aceitação do cliente para serem realizadas. No caso do cliente não aceitar pode também gerar uma má imagem da empresa. O documento gerencial pode ser consultado no Anexo 19;
- resistência dos funcionários: quanto às mudanças de processos e operações. O documento gerencial pode ser consultado no Anexo 19;
- gastos acima do orçado: gastos reais ultrapassarem o valor orçado no projeto. O documento gerencial pode ser consultado no Anexo 20;
- não encerrar o projeto no prazo: o projeto não ser executado/encerrado no prazo planejado. O documento gerencial pode ser consultado no Anexo 20;

Durante as reuniões quinzenais todos os riscos serão discutidos, a fim de verificar a situação de cada um deles e, caso for evidenciados riscos, já tratar das ações para a diminuição dos impactos.

4.2.8 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

Conforme PMI (2008), o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Envolve os processos de administração de contratos e as compras realizadas por membros autorizados da equipe do projeto.

A empresa já possui o módulo de CRM devidamente contratado, incluindo o suporte que pode ser necessário durante a implantação. Já existem também os equipamentos necessários para a operação do sistema, desde servidores até computadores que serão

operados pelos colaboradores da empresa. Assim, não existe previsão de aquisições de *software* e equipamentos ao projeto de implantação do CRM.

4.3 EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE

Segundo PMI (2008), a execução consiste nos processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de forma a cumprir as especificações do projeto. Já os processos de monitoramento e controle consistem nos processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto.

O início da execução se deu após a apresentação do plano de projeto junto ao patrocinador. A reunião ocorreu no dia 19/09/2011, e teve o objetivo de formalizar a aceitação da primeira entrega prevista no escopo do projeto. Durante a reunião o patrocinador, solicitou a alteração do escopo, onde a implantação passou a ser considerada apenas para uma das filiais da empresa. Essa ação visou fazer uma implantação piloto em uma loja de menor porte, no intuito de mensurar os resultados e os impactos que o novo processo gerará.

Após o encontro, foi necessário reavaliar todas as gerências para adequá-las a essa mudança de escopo. O fato de ter utilizado o *software Microsoft Project* para gerenciar o projeto, contribuiu para que a alteração fosse realizada em apenas um dia. Em seguida, deu-se início às atividades previstas no cronograma e ao processo de mobilização da equipe do projeto para o agendamento dos treinamentos junto aos colaboradores envolvidos.

Nos primeiros trinta dias de execução do projeto de implantação do CRM foram realizados os preparativos para o início da utilização do processo de CRM. Das atividades previstas nesse período, todas foram concluídas dentro do prazo planejado. Para o controle e o monitoramento do cronograma foi utilizado o *software Microsoft Project*.

Os riscos foram os temas das duas reuniões previstas para o mês, onde cada um deles era discutido e verificado sua incidência. O único risco identificado foi a resistência de alguns funcionários quanto às mudanças na sua rotina que o CRM causava. Com o piloto notou-se que a resistência diminuiu consideravelmente, pois os funcionários tiveram o acompanhamento total para colocar em prática os processos demonstrados no treinamento.

O cronograma do projeto possuía sete dias de intervalo entre o término do piloto e o início da utilização do CRM para um possível atraso em alguma atividade. Como nenhuma atividade teve atraso, levantou-se a possibilidade de iniciar a utilização do CRM no dia 17/10/2010, diminuindo a possibilidade de esquecimento do conteúdo tratado nos

treinamentos.

O gerente de qualidade verificou a partir do *checklist* de requisitos, a existência dos mesmos no sistema de CRM. Todos os requisitos apontados foram localizados e nenhuma inconformidade foi relatada.

No segundo mês de execução do projeto, foi iniciada a utilização dos processos e operações de CRM para o processo de atendimento de vendas. O início do processo ocorreu sete dias antes do previsto e em comum acordo entre a equipe do projeto e envolvidos. Nessa etapa foi realizado o acompanhamento na área de atendimento nos cinco primeiros dias, auxiliando os usuários nas dificuldades encontradas.

Após inspeção da gerência de qualidade, que observou o cumprimento dos processos propostos, notou-se que alguns clientes não passavam pela recepcionista, não respeitando o processo estabelecido. Isso ocorria quando a recepcionista, que também é telefonista, estava ao telefone e o cliente acabava se dirigindo diretamente ao vendedor.

Como a maior parte dos custos estava relacionada aos recursos das pessoas envolvidas no projeto, o controle teve que ser realizado sobre as horas aplicadas sobre o projeto. No período de execução do projeto não foi identificado variação dos custos realizados e planejados.

Conforme PMI (2008), os relatórios de desempenho fornecem informações sobre o desempenho do projeto com relação ao escopo, cronograma, custo, recursos, qualidade e risco.

O resultado do controle foi relatado na forma de relatórios de desempenho, já previstos mensalmente no plano do projeto. Os relatórios de desempenho foram elaborados e enviados para as partes interessadas. Eles podem ser visualizados nos Anexos 22 e 23.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo desenvolver um projeto de implantação de CRM que atendesse as necessidades da empresa. A proposta de implantação foi elaborada com base no referencial bibliográfico pesquisado e após o desenvolvimento de um projeto. O mesmo foi executado para um dos processos da empresa, o atendimento de clientes de vendas. Foi possível monitorar e acompanhar os resultados dessa implantação durante vinte dias.

Nesse período foram identificadas algumas melhorias, entre elas: números em relação ao fluxo de loja, identificação dos meios de comunicação que trazem os clientes até a loja, indicadores de fechamento de vendas, agenda com clientes pendentes de contato e histórico de negociação, e outros.

Durante o acompanhamento da execução do processo implantado, foram identificados alguns clientes abordados pelo próprio vendedor, desrespeitando o processo. Isso ocorreu porque a recepcionista cumpre também a função de telefonista.

Como sugestão, foi proposta à gerência da loja, a contratação de um colaborador que possa desempenhar a função de recepcionista, diminuindo o número de clientes que passam diretamente ao vendedor, respeitando assim, o processo proposto e garantindo o registro do contato e as respectivas interações posteriores. Além disso, os atendimentos sem registro podem distorcer o indicador de performance de vendas.

Esse foi o principal problema encontrado. Embora o processo tenha sido redesenhado para forçar o vendedor a interagir com os registros de atendimento, quando o processo não é respeitado, perde-se a certeza de que as informações serão registradas no sistema de CRM.

Dos quatro indicadores propostos para o projeto, um deles pode ser alimentado: o indicador de fechamento de vendas. Os outros três, estarão sendo alimentados no decorrer da implantação dos demais processos até 30/06/2012, já que dependem da implantação dos outros processos para serem medidos.

Quanto aos objetivos específicos deste trabalho, os mesmos foram alcançados com sucesso. Embora o projeto não tenha sido concluído a intenção é continuar a execução conforme planejado para os demais processos da empresa.

6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO/IEC 14598-4**: engenharia de *software* – avaliação de produto. Rio de Janeiro: ABNT, 2003. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/Confirmadas/ISO_IEC_14598-4.pdf>. Acesso em: 16 maio. 2011

BITENCOURT, Maurício. **Modelagem de processos com BPMN**. Porto Alegre: Projeler, 2005

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**: com CRM (*Customer Relationship Management*). São Paulo: Atlas, 2000.

GREENBERG, Paul. **CRM, Customer relationship management na velocidade da luz**: conquista e lealdade de clientes em tempo real na *internet*. Traduzido por: Reinaldo Marcondes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, E. B. Maria. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. São Paulo: Qualitymark, 2008.

MEREDITH, R. Jack; MANTEL, J. Samuel. **Administração de projetos**: uma abordagem gerencial. Traduzido por Agliberto Alves Cierco. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

OLIVEIRA, P. R. Djalma. **Administração de processos**. São Paulo: Atlas, 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4. ed. Newton Square: PMI, 2008.

SWIFT, Ronald. **CRM Customer Relationship Management**: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VIEIRA, F. Marconi. **Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZENONE, Luiz Claudio. **Customer Relationship Management (CRM)**: conceitos e estratégias. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – Modelo de mensuração

ANEXO 2 – Processo: Fazer Agendamento de Serviço

ANEXO 3 – Processo: Prospectar Clientes

ANEXO 4 – Processo: Atendimento de Vendas

ANEXO 5 – Processo Novo: Atendimento de Vendas

ANEXO 6 – Processo: Atendimento ao Cliente

ANEXO 7 – Processo Novo: Atendimento ao Cliente

ANEXO 8 – Processo: Contato com Cliente

ANEXO 9 – Processo: Registro de reclamação

ANEXO 10 – Processo Novo: Registro de reclamação

ANEXO 11 – Termo de Abertura do Projeto

ANEXO 12 – Escopo do Projeto

ANEXO 13 – Solicitação de mudança do projeto

ANEXO 14 – Sequenciamento das atividades do projeto

ANEXO 15 – Diagrama de rede

ANEXO 16 – Formulário de agendamento e ata de reunião

ANEXO 17 – Formulário de homologação e relatório de projeto

ANEXO 18 – Documento Gerencial: Riscos 1 e 2

ANEXO 19 – Documento Gerencial: Riscos 3 e 4

ANEXO 20 – Documento Gerencial: Riscos 5 e 6

ANEXO 21 – Solicitação de Mudança de Escopo

ANEXO 22 – Relatório de performance (19/10/2011 a 19/11/2011)

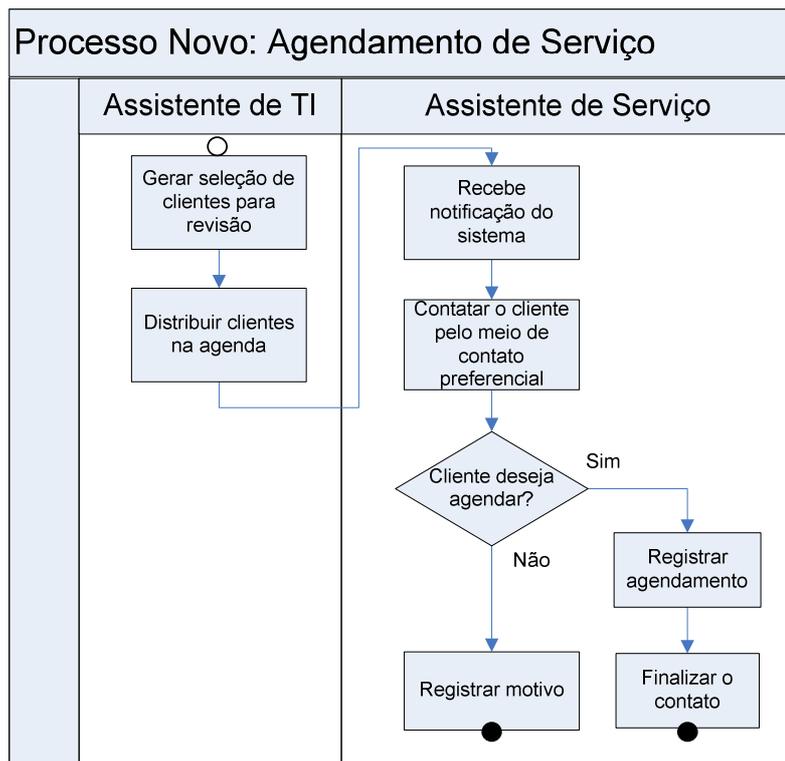
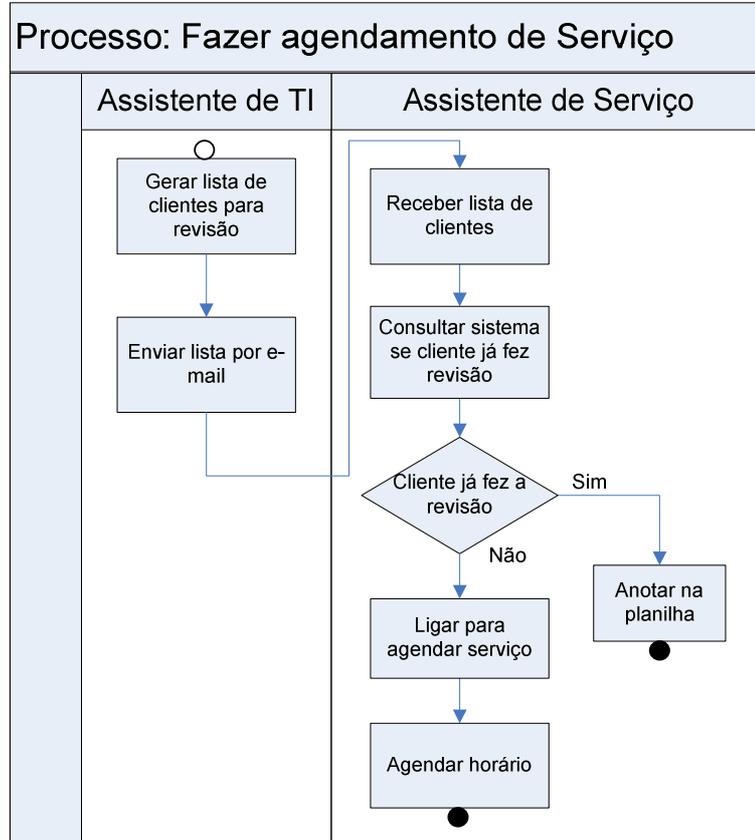
ANEXO 23 – Relatório de performance (20/10/2011 a 20/11/2011)

ANEXO 24 – Modelo de formulário de treinamento

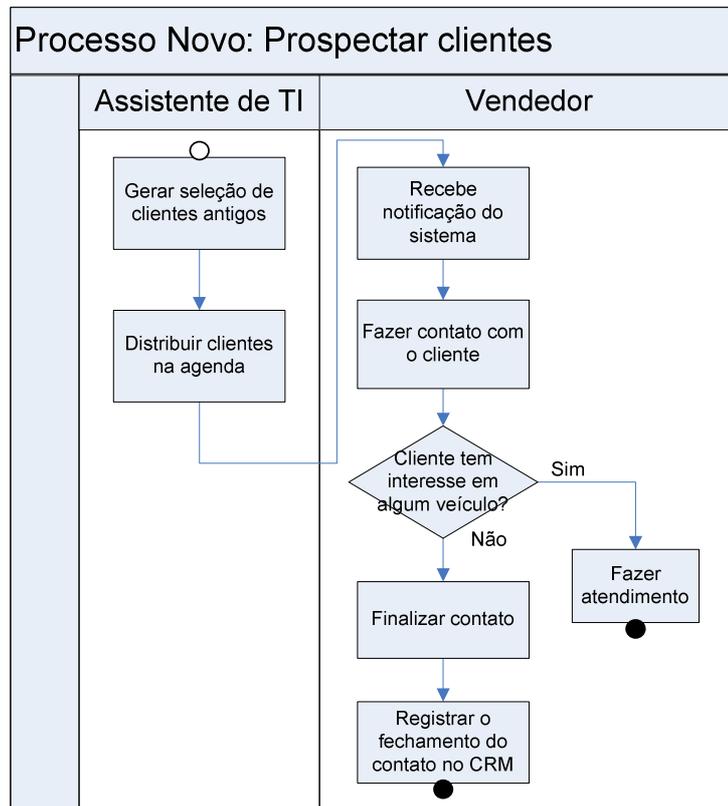
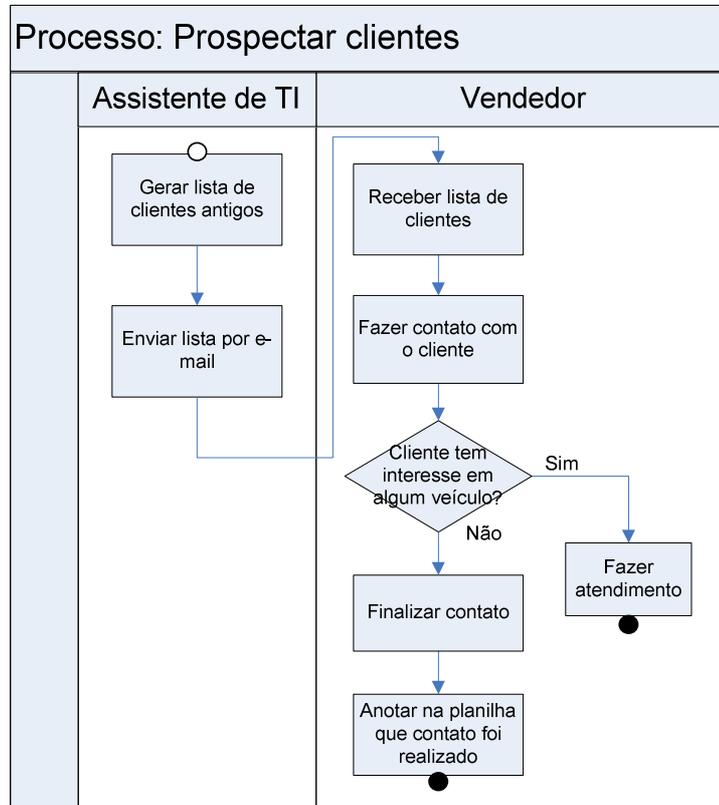
ANEXO 1 – Modelo de Mensuração

Objetivo estratégico: Indicador: Propósito da mensuração:		Frequência da atualização: Unidade de medida:		
Definição da Medida/Fórmula:				
Observações/Suposições:		Descrição do plano para superar deficiências na obtenção dos resultados:		
A informação da medida é:		Elementos e fontes de dados:		
Fontes e abordagens na definição de metas:				
Responsabilidade pela definição das metas:	Responsabilidade pelo cumprimento das metas:	Responsabilidade pelo monitoramento e elaboração dos relatórios:	Disponibilidade do Indicador: Meta:	
Meta	1998 (Real)	1999 (Projetado)	2000	2001
	1 Trim. 2 Trim. 3 Trim. 4 Trim. Ano			

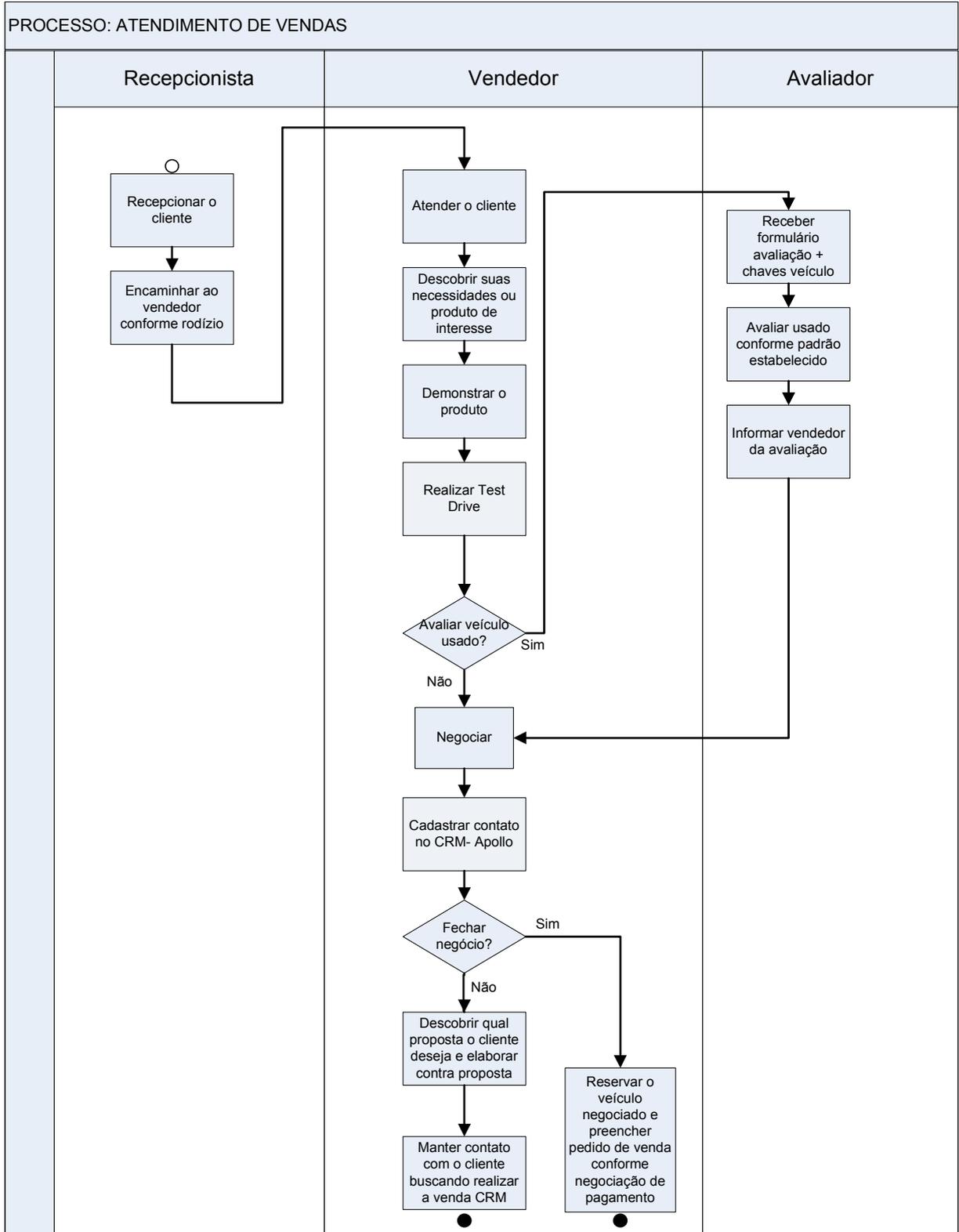
ANEXO 2 – Processo: Fazer Agendamento de Serviço



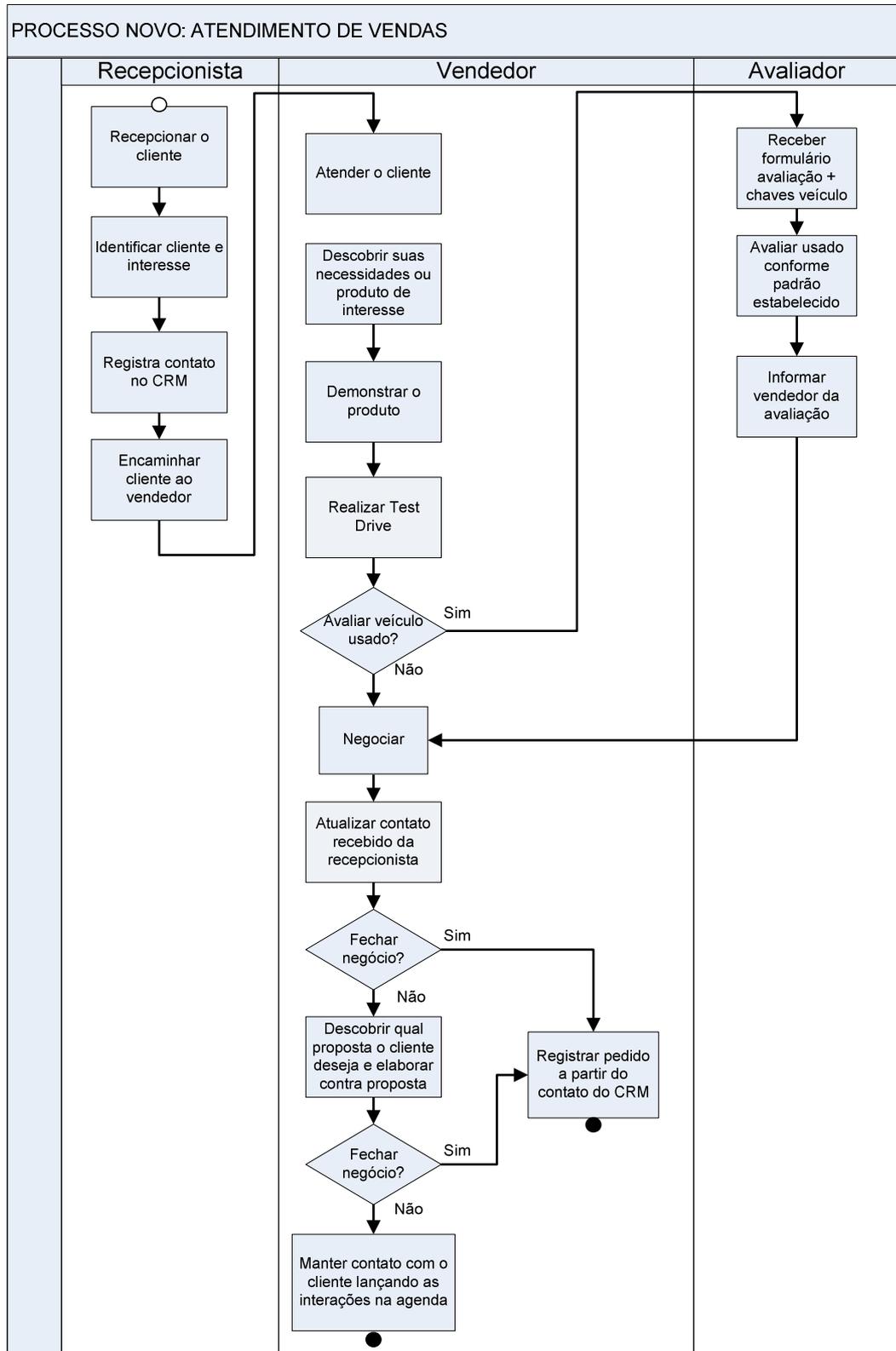
ANEXO 3 – Processo: Prospearar Clientes



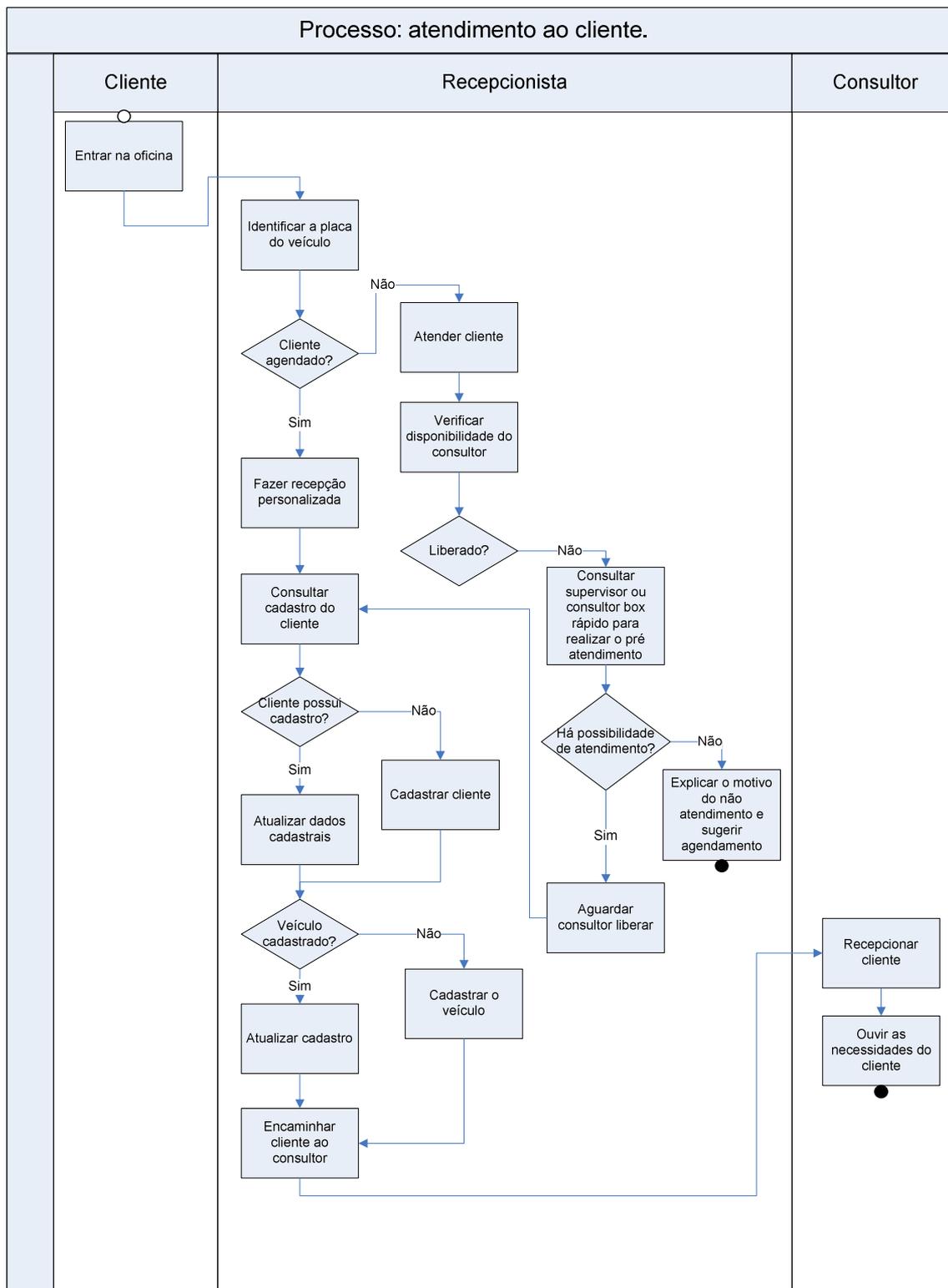
ANEXO 4 – Processo: Atendimento de Vendas



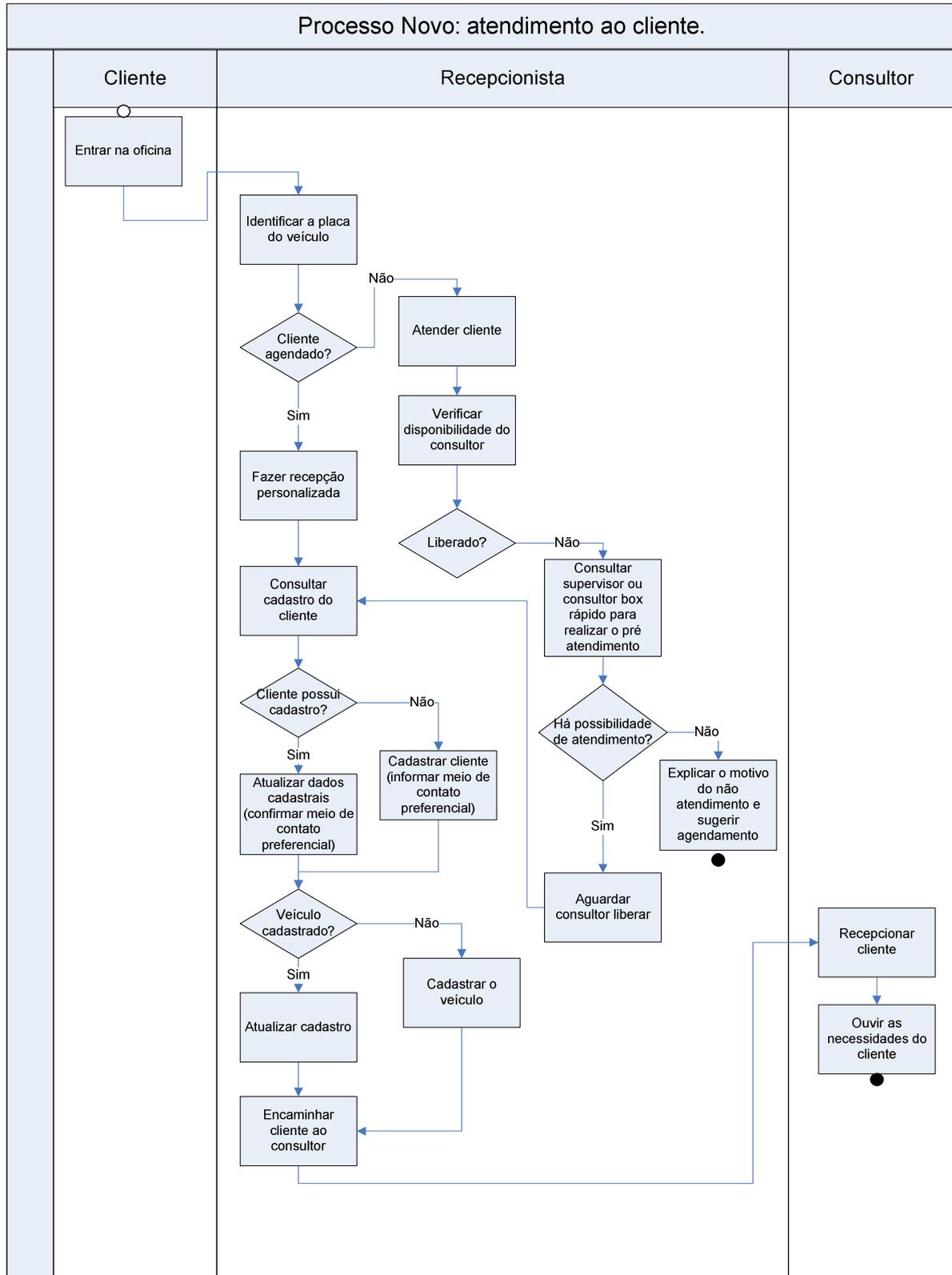
ANEXO 5 – Processo Novo: Atendimento de Vendas



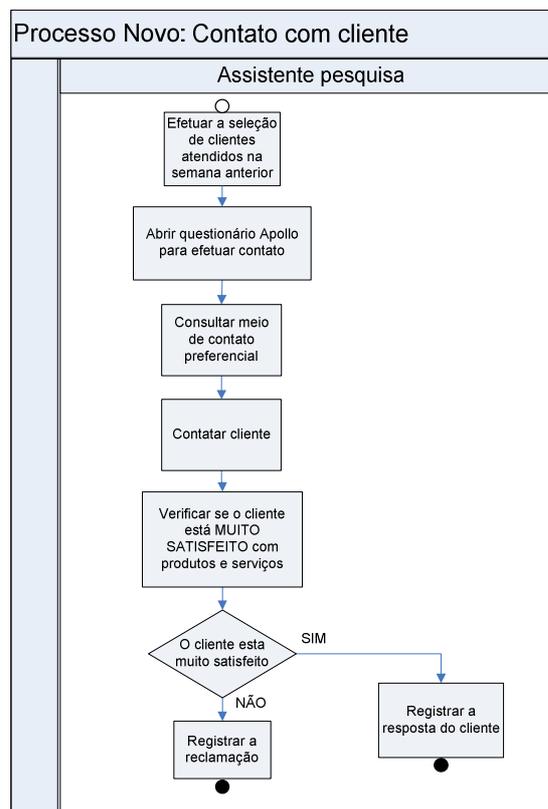
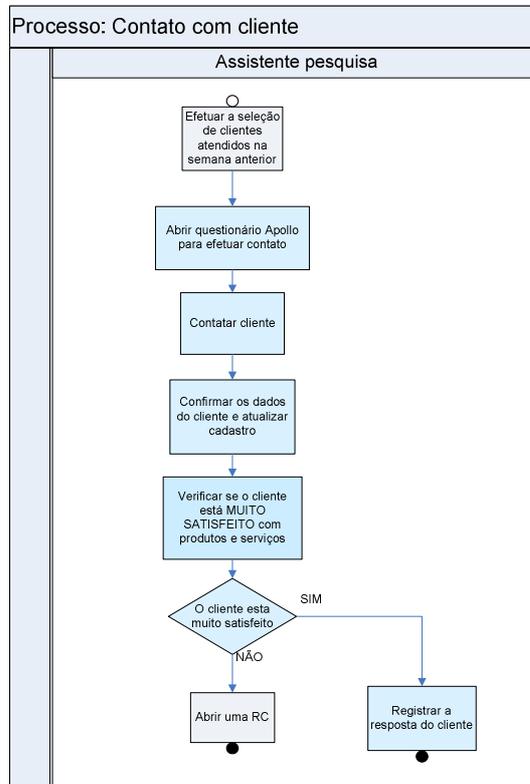
ANEXO 6 – Processo: Atendimento ao Cliente



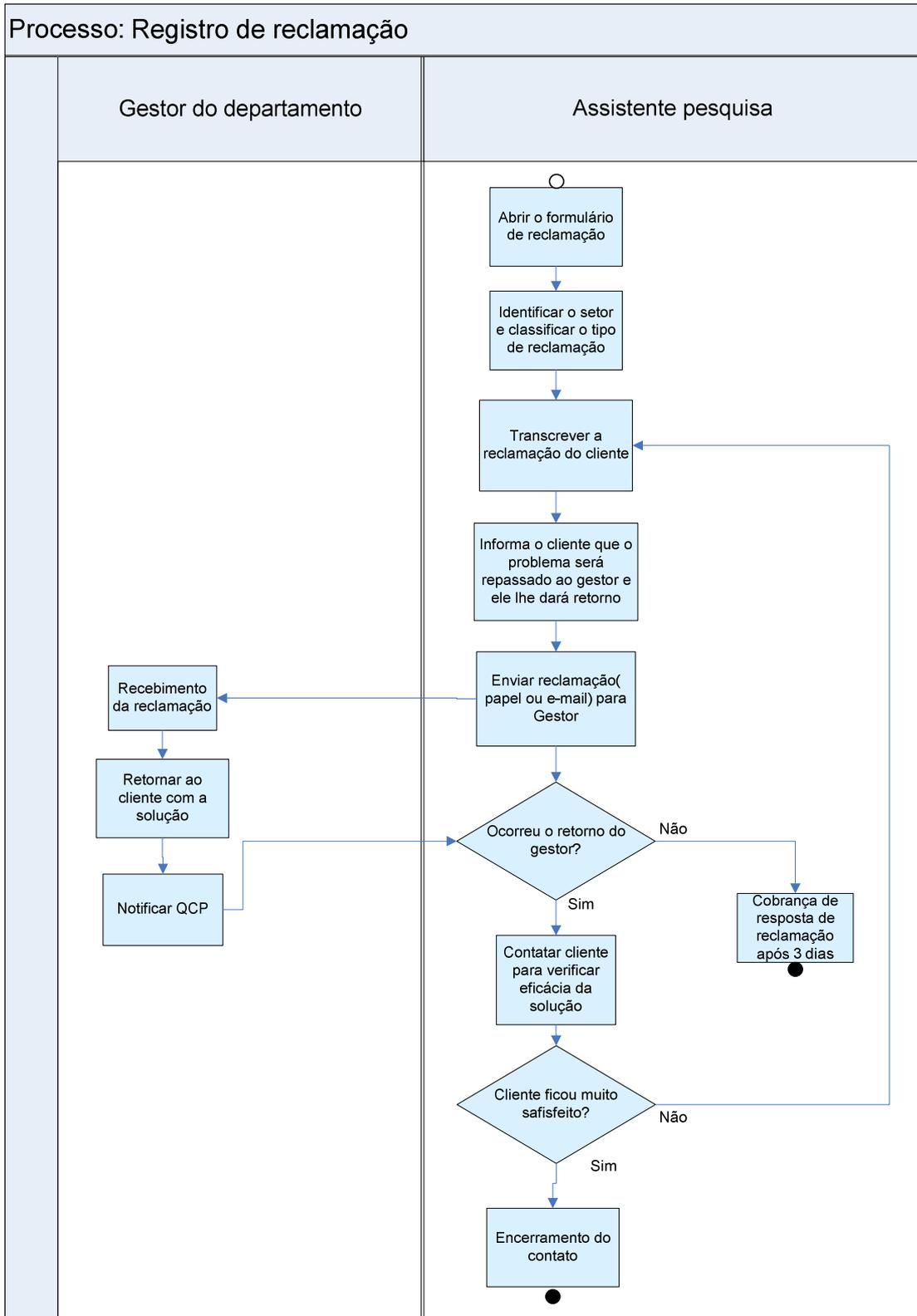
ANEXO 7 – Processo Novo: Atendimento ao Cliente



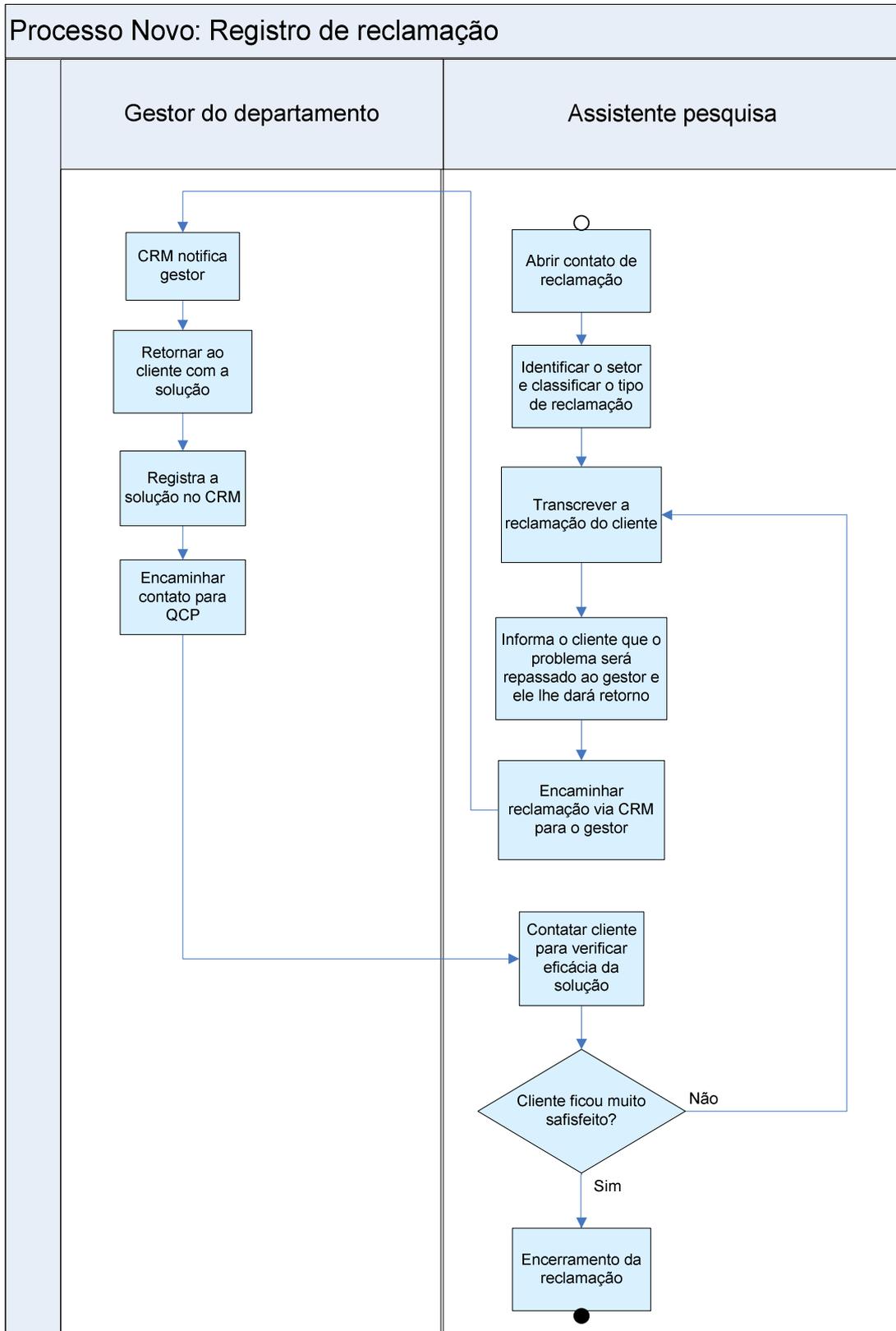
ANEXO 8 – Processo: Contato com Cliente



ANEXO 9 – Processo: Registro de Reclamação



ANEXO 10 – Processo Novo: Registro de Reclamação



ANEXO 11 – Termo de Abertura do Projeto

Termo de Abertura do Projeto	
Objetivo do Projeto: Implantar CRM para o aumento da performance de vendas e fidelização dos clientes. Com a implantação será possível o monitoramento dos indicadores, além de obter informações mais detalhadas do cliente e seu histórico de relacionamento com a empresa.	
Gerente do Projeto: Diego Luis Ullmann	
Responsabilidade do Gerente do Projeto: <ul style="list-style-type: none">– Definição do plano de gerenciamento do projeto.– Gestão de mudanças.– Resolução de conflitos.– Cumprimento dos prazos estipulados.– Definição da equipe de projeto.– Garantir a comunicação entre as partes envolvidas no projeto.– Não terá autoridade para demissão de funcionários, somente para afastá-lo do projeto.	
Stakeholders: Diretoria (patrocinador), funcionários e fornecedor do sistema.	
Principais Fases do Projeto <ul style="list-style-type: none">– Início do projeto– Início da utilização do CRM– Encerramento	Data <ul style="list-style-type: none">01/08/201124/10/201131/06/2012
_____	_____
Gerente do Projeto	Patrocinador do Projeto
Caxias do Sul, ____ de _____ de _____	

ANEXO 12 – Escopo do Projeto

Escopo detalhado do Projeto	
Cliente: Empresa	
Projeto: Implantação de CRM	
Objetivo do Projeto: Implantar CRM para o aumento da performance de vendas e fidelização dos clientes. Com a implantação será possível o monitoramento dos indicadores, além de obter informações mais detalhadas do cliente e seu histórico de relacionamento com a empresa.	
Escopo do Projeto: Implantação do CRM será realizado nos processos de atender cliente, agendamento ou prospecção e aplicação de pesquisa. Para isso, cada processo a ser implantado o CRM passará pelas seguintes etapas: <ul style="list-style-type: none"> – customizações: nessa etapa deverão ser realizadas as atividades de parametrização do módulo de CRM, assim como, os cadastros necessários para que os registros de interação com o cliente possam ser realizados e posteriormente classificados; – testes e homologação: cada um dos processos passará por simulações com o objetivo de fazer a homologação final do sistema de CRM; – treinamento: deverão ser realizados os treinamentos que envolvam o conceito de CRM e a utilização do sistema; – pilotos com o <i>software</i>: antes de iniciar utilização do sistema, deverão ser realizados pilotos, a fim de que os usuários adquiram a prática necessária para a manipulação do sistema; – início da utilização do CRM: nesse ponto os processos de CRM são iniciados e colocados em prática; – acompanhamento e monitoramento dos resultados: será realizado o acompanhamento dos processos de CRM, monitoramento do desempenho do sistema, consistência dos dados registrados e o acompanhamento dos resultados alcançados em relação aos indicadores propostos. 	
Restrições do projeto: <ul style="list-style-type: none"> – a 1ª etapa de execução deverá ser executada na filial da cidade de Bento Gonçalves. 	
Premissas do projeto: <ul style="list-style-type: none"> – os processos remodelados na empresa atendem aos processos de CRM. – o sistema de gestão da empresa é apto para atender as necessidades do processo de CRM. 	
A execução do projeto será realizada em duas etapas: <ol style="list-style-type: none"> 1. implantação do CRM no processo de atendimento de clientes; 2. implantação dos demais processos. 	
Gerente do Projeto: Diego Luis Ullmann	
Autoridade no Projeto: Não terá autoridade para demissão de funcionários, somente para afastá-lo do projeto.	
Prazo Conclusão: <ul style="list-style-type: none"> - Finalização do planejamento: 17/09/2011 - Finalização 1 etapa execução: 11/11/2011 - Finalização 2 etapa execução: 23/06/2012 - Encerramento do projeto: 30/06/2012 	Investimento:
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Gerente do Projeto</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Patrocinador do Projeto</p>
Caxias do Sul, ____ de _____ de _____	

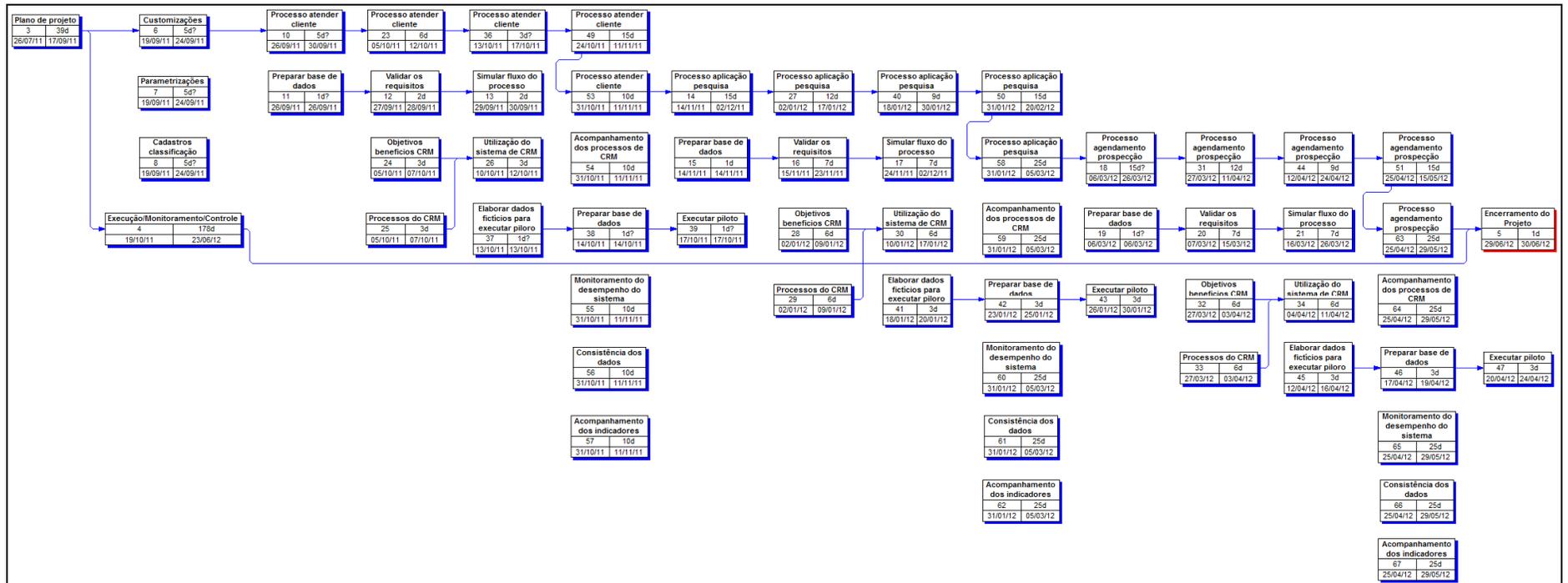
ANEXO 13 – Solicitação de Mudança do Projeto

	Solicitação de Mudança		
Organização:			
Projeto:			
Área:		Nº Solicitação:	
Solicitante:		Data:	
Impacto	Baixo	Médio	Alto
Descrição da Mudança:			
Analisado por:		Data:	Visto:
Resultado da Análise:			
Recomendações à outras Áreas:			
Gerente do Projeto:		Data:	Visto:
Patrocinador:		Data:	Visto:
Gerente do Projeto		Patrocinador	
Caxias do Sul, ____ de _____ de _____			

ANEXO 14 – Sequenciamento das Atividades do Projeto

	Nome da tarefa	Predecessoras
1	Implantação do CRM	
2	Gerenciamento do Projeto	
3	Plano de projeto	
4	Execução/Monitoramento/Controle	3
5	Encerramento do Projeto	4,6,3
6	Customizações	3
7	Parametrizações	
8	Cadastros classificação	
9	Testar e homologar sistema	
10	Processo atender cliente	6
11	Preparar base de dados	
12	Validar os requisitos	11
13	Simular fluxo do processo	12
14	Processo aplicação pesquisa	53
15	Preparar base de dados	
16	Validar os requisitos	15
17	Simular fluxo do processo	16
18	Processo agendamento prospecção	58
19	Preparar base de dados	
20	Validar os requisitos	19
21	Simular fluxo do processo	20
22	Treinamento	
23	Processo atender cliente	10
24	Objetivos benefícios CRM	
25	Processos do CRM	
26	Utilização do sistema de CRM	25;24
27	Processo aplicação pesquisa	14
28	Objetivos benefícios CRM	
29	Processos do CRM	
30	Utilização do sistema de CRM	28;29
31	Processo agendamento prospecção	18
32	Objetivos benefícios CRM	
33	Processos do CRM	
34	Utilização do sistema de CRM	32;33
35	Piloto do software de CRM	
36	Processo atender cliente	23
37	Elaborar dados fictícios para executar p	
38	Preparar base de dados	37
39	Executar piloto	38
40	Processo aplicação pesquisa	27
41	Elaborar dados fictícios para executar p	
42	Preparar base de dados	41
43	Executar piloto	42
44	Processo agendamento prospecção	31
45	Elaborar dados fictícios para executar p	
46	Preparar base de dados	45
47	Executar piloto	46
48	Início da utilização do CRM	
49	Processo atender cliente	36
50	Processo aplicação pesquisa	40
51	Processo agendamento prospecção	44
52	Acompanhar e monitorar resultados	
53	Processo atender cliente	49II
54	Acompanhamento dos processos de CF	
55	Monitoramento do desempenho do siste	
56	Consistência dos dados	
57	Acompanhamento dos indicadores	
58	Processo aplicação pesquisa	50II
59	Acompanhamento dos processos de CF	
60	Monitoramento do desempenho do siste	
61	Consistência dos dados	
62	Acompanhamento dos indicadores	
63	Processo agendamento prospecção	51II
64	Acompanhamento dos processos de CF	
65	Monitoramento do desempenho do siste	
66	Consistência dos dados	
67	Acompanhamento dos indicadores	

ANEXO 15 – Diagrama de Rede



ANEXO 16 – Formulário de Agendamento e Ata de Reunião

Agendamento de Reunião	
Assunto:	
Responsável:	
Data:	Hora de Início:
Local:	Hora de Término:
Participantes:	
Material necessário:	
Objetivo:	
Itens da Pauta:	

Ata de Reunião	
Assunto:	
Responsável:	
Data:	Hora de Início:
Local:	Hora de Término:
Participantes:	
Objetivo:	
Notas da Reunião:	
Decisões:	

ANEXO 17 – Formulário de Homologação e Relatório de Projeto

	Termo de Homologação e Aceite	
Organização:		
Projeto:		
Gerente do Projeto:		Data:
Atestamos que homologamos as etapas abaixo discriminadas:		
Etapa:		
Critérios avaliados e Resultados:		
Resultados Obtidos:		
Homologado por:	Data:	Visto:
Gerente do Projeto Caxias do Sul, ____ de _____ de _____	Patrocinador do Projeto Caxias do Sul, ____ de _____ de _____	

	Relatório Final de Projeto	
Organização:		
Projeto:		
Solicitante:		Data:
Resultados de Atendimentos a Requisitos:		
Desempenho de Prazos:		
Resultados Financeiros:		
Gerente do Projeto:	Data:	Visto:
Patrocinador:	Data:	Visto:
Caxias do Sul, ____ de _____ de _____		

ANEXO 18 – Documento Gerencial: Riscos 1 e 2

Projeto: Implantação de CRM	Gerente: Diego Ullmann
Risco: Sobrecarga no sistema de gestão	
Descrição do risco: a utilização do módulo de CRM irá aumentar a necessidade de recursos do servidor em função do número de transações no banco de dados. Esse aumento pode gerar sobrecarga nos servidores, gerando lentidão no sistema de gestão.	
Probabilidade de ocorrência: 0,10	Impacto provável: 0,50
Valor monetário esperado:	
Responsável pelo risco: Diego Ullmann	
Formas de condução: Realizar análise dos recursos de servidor de banco de dados usados atualmente. Durante as fases de homologação, treinamento e piloto será feito o acompanhamento e monitoramento da utilização do servidor a fim de identificar alguma possível anomalia.	
Ações de contingência: caso seja identificada anomalia antes da fase de início de utilização do CRM, direcionar processamento das transações em outro servidor.	

Projeto: Implantação de CRM	Gerente: Diego Ullmann
Risco: Atrasos do fornecedor do CRM	
Descrição do risco: durante a implantação do CRM podem surgir falhas ou dúvidas em alguns recursos, sendo necessário a intervenção do fornecedor de CRM. O tempo de resposta para as falhas podem ser atrasar a execução do projeto.	
Probabilidade de ocorrência: 0,25	Impacto provável: 0,50
Valor monetário esperado:	
Responsável pelo risco: Diego Ullmann	
Formas de condução: fornecedor deve ser informado do projeto bem como receber as notificações de andamento. Monitorar os tempos de resposta do fornecedor.	
Ações de contingência: comunicar departamento comercial do fornecedor para agilizar resposta.	

ANEXO 19 – Documento Gerencial: Riscos 3 e 4

Projeto: Implantação de CRM		Gerente: Diego Ullmann
Risco: Cliente não aceitar os processos de CRM		
Descrição do risco: Algumas atividades do processo dependem da aceitação do cliente para serem realizados. No caso do cliente não aceitar pode também gerar uma má imagem da empresa.		
Probabilidade de ocorrência: 0,25		Impacto provável: 0,50
Valor monetário esperado:		
Responsável pelo risco: Diego Ullmann		
Formas de condução: em acordo com a direção da empresa, execução do projeto deverá ser realizado primeiramente na filial de Bento Gonçalves. Em comparação com as demais unidades da empresa ela é considerada de tamanho média.		
Ações de contingência: monitorar reações de clientes e tomar ações de retreinamento dos envolvidos objetivando ações que possam minimizar o problema.		

Projeto: Implantação de CRM		Gerente: Diego Ullmann
Risco: Resistência dos funcionários		
Descrição do risco: Resistências dos funcionários quanto as mudanças de processos e operações		
Probabilidade de ocorrência: 0,50		Impacto provável: 0,50
Valor monetário esperado:		
Responsável pelo risco: Diego Ullmann		
Formas de condução: Durante os treinamentos deverão ser expostos os benefícios com a implantação do CRM bem como os resultados que a empresa pretende obter com sua implantação (metas). Observar e analisar forma de trabalho atual e fazer comparativos com o novo processo, demonstrando as melhorias que deverão ser obtidas.		
Ações de contingência: a partir das avaliações identificar os pontos que devem ser reforçados e retreinados.		

ANEXO 20 – Documento Gerencial: Riscos 5 e 6

Projeto: Implantação de CRM	Gerente: Diego Ullmann
Risco: Gastos acima do orçado	
Descrição do risco: gastos reais ultrapassarem o valor orçado no projeto	
Probabilidade de ocorrência: 0,25	Impacto provável: 0,25
Valor monetário esperado:	
Responsável pelo risco: Diego Ullmann	
Formas de condução: os custos deverão ser monitorados com base no plano de gerenciamento de custos.	
Ações de contingência: no caso do valore real ultrapassar o valor orçado verificar alternativas para sua redução e caso for, aprovar junto ao patrocinador a eventual aprovação do valor adicional.	

Projeto: Implantação de CRM	Gerente: Diego Ullmann
Risco: Não encerrar o projeto no prazo	
Descrição do risco: O projeto não ser executado/encerrado no prazo planejado	
Probabilidade de ocorrência: 0,30	Impacto provável: 0,50
Valor monetário esperado:	
Responsável pelo risco: Diego Ullmann	
Formas de condução: os prazos deverão ser monitorados com base no plano de gerenciamento do tempo.	
Ações de contingência: no caso da atividade ultrapassar o tempo esperado, o gerente de projeto deve agir com o objetivo de obstruir o fator do atraso da atividade.	

ANEXO 21 – Solicitação de Mudança de Escopo

Solicitação de Mudança de Escopo			
Organização:			
Projeto:			
Área:			Nº Solicitação:
Solicitante:			Data:
Impacto	Baixo	Médio	Alto
Descrição da Mudança:			
Analisado por:		Data:	Visto:
Resultado da Análise:			
Recomendações a outras Áreas:			
Gerente do Projeto:		Data:	Visto:
Patrocinador:		Data:	Visto:
Gerente do Projeto		Patrocinador	
Caxias do Sul, ____ de _____ de _____			

ANEXO 22 – Relatório de Performance (19/10/2011 a 19/11/2011)

Nos primeiros trinta dias de execução do projeto de implantação do CRM foram realizados os preparativos para o início da utilização do processo de CRM. Das atividades previstas nesse período, todas foram concluídas dentro do prazo planejado. A tabela abaixo demonstra o cronograma de atividades planejadas e realizadas nos primeiros 30 dias do projeto. As atividades de piloto acabaram sendo realizadas num prazo menor do que o previsto.

Atividades planejadas x executadas

Atividade	Planejado			Executado		
	Dias	Início	Fim	Dias	Início	Fim
Implantação do CRM	244	26/07/2011			26/07/2011	
Plano de projeto	39	26/07/2011	17/09/2011	39	26/07/2011	17/09/2011
Parametrizações	5	19/09/2011	24/09/2011	3	19/09/2011	21/09/2011
Cadastrros classificação	5	19/09/2011	24/09/2011	2	23/09/2011	24/09/2011
Testar e homologar sistema	5	26/09/2011	01/10/2011	5	26/09/2011	01/10/2011
Treinamento Objetivos benefícios CRM	3	05/10/2011	07/10/2011	2	11/10/2011	12/10/2011
Treinamento Processos do CRM	3	05/10/2011	07/10/2011	2	11/10/2011	12/10/2011
Treinamento Utilização do sistema de CRM	3	10/10/2011	12/10/2011	2	11/10/2011	12/10/2011
Piloto Processo atender cliente	3	13/10/2011	17/10/2011	2	13/10/2011	14/10/2011

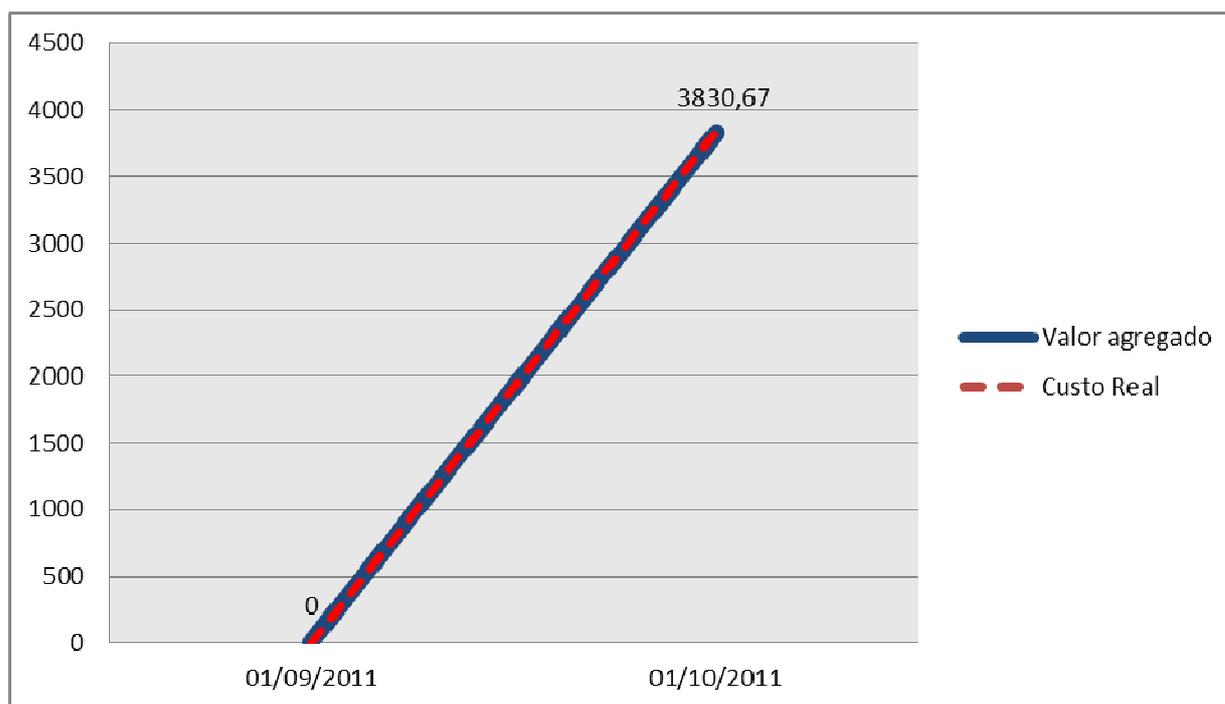
Para a análise do custo foi utilizada a técnica de gerenciamento do valor agregado. Para cada atividade planejada foi verificada a parcela do orçamento que deveria ser gasta, considerando o trabalho realizado até o momento, conforme mostrado na tabela a seguir.

Custos por atividade desenvolvida até o momento

Atividade	Valor Planejado (VP) (em R\$)	% Conclusão	Valor Agregado (VA) (em R\$)	Custo Real (CR) (em R\$)
Implantação do CRM	7.700,00	18%	1.386,00	1.386,00
Plano de projeto	1.248,00	100%	1.248,00	1.248,00
Parametrizações	80,00	100%	80,00	80,00
Cadastros classificação	80,00	100%	80,00	80,00
Testar e homologar sistema	80,00	100%	80,00	80,00
Treinamento Objetivos benéficos CRM	237,56	100%	237,56	237,56
Treinamento Processos do CRM	244,00	100%	244,00	244,00
Treinamento Utilização do sistema de CRM	244,00	100%	244,00	244,00
Piloto Processo atender cliente	231,11	100%	231,11	231,11

O valor gasto nos primeiros 30 dias do projeto ficou dentro do valor planejado. O gráfico abaixo demonstra o comparativo do valor agregado e o custo real.

Comparativo valor agregado *versus* custo real



A partir do valor agregado total de R\$ 3.830,67 e o custo real total de R\$ 3.830,67 é possível calcular o índice de desempenho de custos. O índice atual para o andamento do projeto é 1, indicando que o valor gasto é o mesmo valor inicialmente planejado.

Dos seis riscos identificados no plano de projeto, apenas um deles teve incidência: a resistência dos funcionários às mudanças de processos e operações. Antes de realizar os treinamentos, foi realizada uma observação dos processos que os vendedores realizavam.

Observaram-se inúmeros fatos que puderam ser utilizados durante o treinamento para exemplificar o uso do CRM nos processos. Essa foi uma estratégia identificada no planejamento de riscos e que ajudou a minimizar o impacto dos mesmos.

Um dos pontos que gerou certa resistência foi a troca das anotações em papéis pelo registro eletrônico. Assim, durante a atividade piloto do CRM, a partir das anotações em papel, foram realizados os testes e as demonstrações da facilidade de registrar toda a negociação bem como a melhoria da organização da sua rotina.

ANEXO 23 – Relatório de Performance (20/10/2011 a 20/11/2011)

No segundo mês de execução do projeto, foi iniciada a utilização dos processos e operações de CRM. A tabela abaixo demonstra o cronograma de atividades planejadas e realizadas no segundo mês do projeto. Para que o tempo entre a atividade piloto e o início do processo de CRM não fosse longo, decidiu-se antecipar o início, ampliando em sete dias os dados passíveis de serem analisados.

Atividades planejadas *versus* executadas

Atividade	Planejado			Executado		
	Dias	Início	Fim	Dias	Início	Fim
Implantação do CRM	244	26/07/2011			26/07/2011	
Início utilização - Atender cliente	15	24/10/2011	11/11/2011	20	17/10/2011	11/11/2011
Acompanhar, monitorar - Atender cliente	10	31/10/2011	11/11/2011	20	17/10/2011	11/09/2011

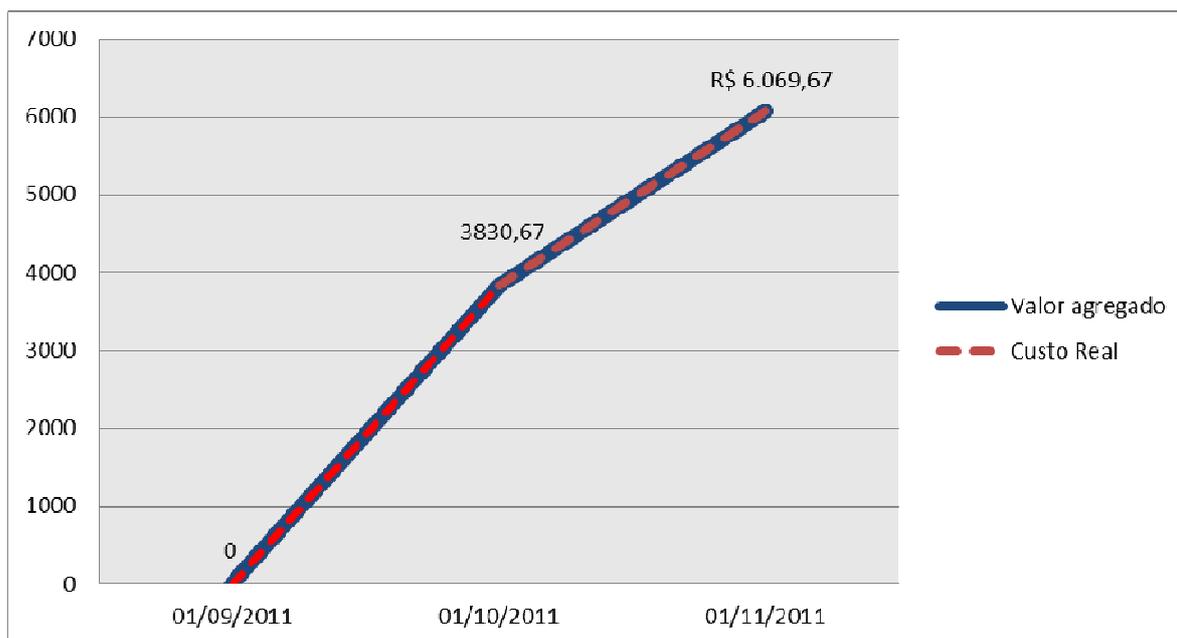
Para a análise do custo foi utilizada a técnica de gerenciamento do valor agregado. Para cada atividade planejada foi verificada a parcela do orçamento que deveria ser gasta, considerando o trabalho realizado até o momento, conforme mostra tabela a seguir.

Custos por atividade desenvolvida até o momento

Atividade	Valor Planejado (VP) (em R\$)	% Conclusão	Valor Agregado (VA) (em R\$)	Custo Real (CR) (em R\$)
Implantação do CRM	7.700,00	27%	2.079,00	2.079,00
Início utilização - Atender cliente	-	100%	-	-
Acompanhar, monitorar - Atender cliente	160,00	100%	160,00	160,00

O gráfico a seguir demonstra a variação do valor agregado ao custo real de cada atividade realizada.

Comparativo valor agregado versus custo real



A partir do valor agregado total de R\$ 6.069,67 e o custo real total de R\$ 6.069,67 é possível calcular o índice de desempenho de custos. O índice atual para o andamento do projeto é 1, indicando que o valor gasto é o mesmo valor inicialmente planejado.

Dos indicadores propostos, o indicador de fechamento de vendas pode ser alimentado a partir do início do uso do CRM. Nos primeiros 20 dias de uso do CRM foram registrados 230 atendimentos de clientes, destes, 36 compraram um veículo.

A tabela abaixo demonstra o índice de fechamento de vendas em relação aos vendedores de Bento Gonçalves. Considerando que a meta proposta para o indicador de fechamento era 15% e o realizado ficou em 16,14%, a meta foi atingida.

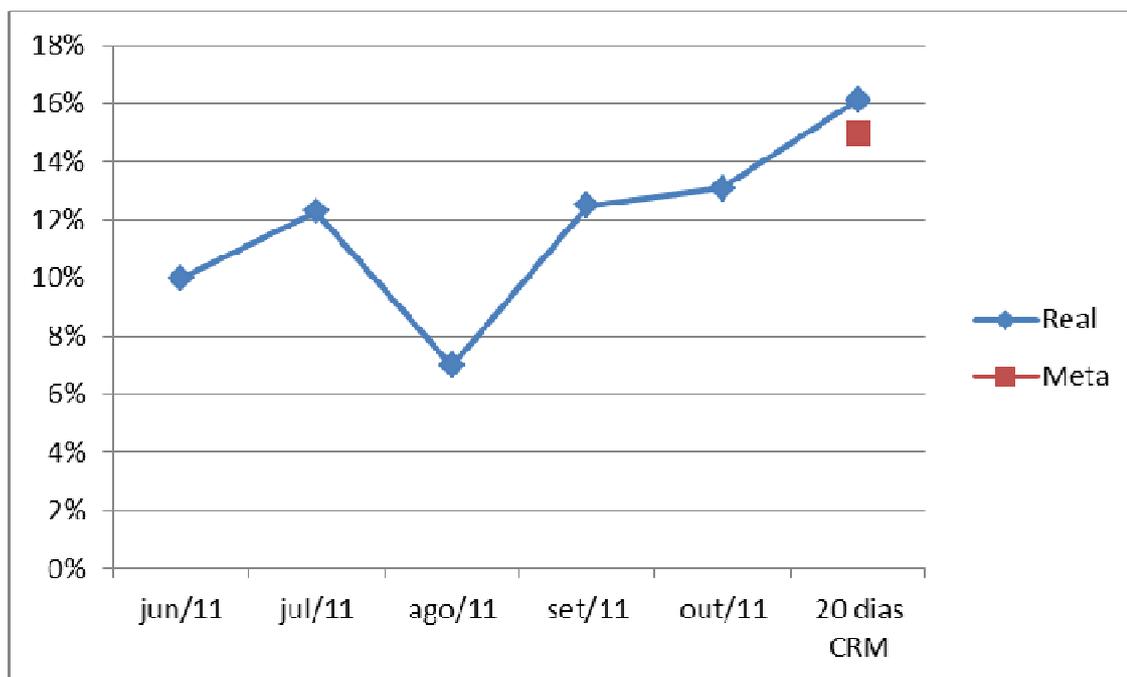
Índice de fechamento por vendedor

Vendedor	Contatos Abertos	Vendas Realizadas	% de Aproveitamento
A	29	6	20,69
B	27	3	11,11
C	25	6	24
D	27	7	25,93
E	30	6	20
F	63	8	12,7
G	22	0	0
Total	223	36	16,14

Assim, pode-se concluir que houve uma evolução da performance de vendas, pois os

vendedores conseguiram um número maior de vendas em relação ao número de atendimentos. O gráfico a seguir, demonstra tal evolução. Este será utilizado para acompanhar e medir o andamento do indicador em relação à meta.

Item de controle do indicador de fechamento de vendas



Após a inspeção da gerência de qualidade, que observou o cumprimento dos processos propostos, notou-se que alguns clientes não passavam pela recepcionista, não respeitando o processo estabelecido. Isso ocorria quando a recepcionista, que também é telefonista, estava ao telefone e o cliente acabava se dirigindo diretamente ao vendedor.

