

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO**

ADRIANA DAS NEVES CAETANO

**UMA ESTRATÉGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DE
UMA SOLUÇÃO DE GERENCIAMENTO DE
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM) EM
EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciência da Computação.

Prof^a. Dr^a. Elizabeth Sueli Specialski
Orientadora

Florianópolis, novembro de 2003.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UMA ESTRATÉGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM) EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES

ADRIANA DAS NEVES CAETANO

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Computação, área de concentração de Sistemas de Computação e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação.

Prof. Raul Sidnei Wazlawick, Dr.
Coordenador CPGCC, UFSC

Banca Examinadora:

Prof^a. Elizabeth Sueli Specialski, Dr^a.
Orientadora, UFSC

Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.
UFSC

Prof. Luiz Fernando Jacintho Maia, Dr.
UFSC

“Aproveita todas as oportunidades da tua vida, porque
– quando passam – demoram muito tempo a voltar.”

“Conhecimento sem transformação não é sabedoria.”

“Quanto mais se chega perto do sonho, mais a Lenda
Pessoal vai se tornando a verdadeira razão de viver.”

Paulo Coelho.

Para os meus amados pais, Ademir e Maria Inez,
que me incentivaram e apoiaram ao longo dessa
caminhada, a começar pela minha vida.

Agradeço

À Deus, por estar sempre me guiando e protegendo.

À admirável professora Beth, pela sua dedicação na orientação do mestrado, e por partilhar momentos agradáveis em minha vida, engrandecendo o meu apreço pela sua lealdade.

Aos professores, Bosco e Maia, pelas contribuições, e momentos de incentivos e alegrias.

Pela contribuição direta, ao Sandro, pelo apoio e auxílio neste estudo.

Aos meus amigos que de alguma forma colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina, à secretaria do CPGCC, e aos demais professores do curso.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VIII
LISTAS DE FIGURAS	IX
RESUMO.....	X
ABSTRACT	XI
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	1
1.2 TEMA.....	3
1.3 PROBLEMA	4
1.4 HIPÓTESE.....	5
1.5 OBJETIVOS.....	6
1.6 METODOLOGIA	6
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	7
2 GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE – CRM8	
2.1 CONCEITO.....	8
2.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS DO CRM.....	9
2.3 ESTRATÉGIA DO CRM	20
2.4 CATEGORIAS DE CAMPANHAS	22
2.5 OS BENEFÍCIOS DO CRM.....	25
2.6 IMPLANTAÇÃO DO CRM.....	26
2.7 SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS.....	27
2.8 CRM E AS TELECOMUNICAÇÕES	29
3 AMBIENTE DA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES	31
3.1 EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES	31
3.2 CLIENTES.....	37
3.3 O <i>FRAMEWORK</i> DE GERÊNCIA DE AMBIENTES DE TELECOMUNICAÇÕES	39
3.4 TECNOLOGIAS DE TELEFONIA FIXA	43
3.4.1 <i>Soluções de Voz</i>	43
3.4.2 <i>Soluções de Dados</i>	43
4 UMA ESTRATÉGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE CRM EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES	45
4.1 INTRODUÇÃO	45
4.2 ATIVIDADES COMUNS PARA A IMPLANTAÇÃO DO CRM.....	47
4.2.1 <i>Identificar e Diferenciar Clientes</i>	47
4.2.2 <i>Interagir com os Clientes</i>	49
4.2.3 <i>Personalizar os Serviços de Acordo com a Preferência dos Clientes</i>	50
4.2.4 <i>Avaliar a Satisfação dos Clientes</i>	52
4.2.5 <i>Facilitar os Negócios do Cliente com a Empresa</i>	55
4.3 ATIVIDADES COMPLEMENTARES PARA A IMPLANTAÇÃO DO CRM.....	59
4.3.1 <i>Gerenciar a Logística</i>	59

4.3.1.1	Gerenciar Mudanças Organizacionais	60
4.3.1.2	Treinar Pessoal	62
4.3.1.3	Estabelecer e Gerenciar Acordos de Nível de Serviços com: Fornecedores, Parceiros.....	63
4.3.1.4	Gerenciar Inventário e Configuração (Planta Instalada)	64
4.3.1.5	Identificar Necessidades de Atualização e/ou Expansão dos Recursos Existentes.....	64
4.3.1.6	Adequar a Infra-Estrutura Tecnológica Existente	66
4.3.2	<i>Organizar o Aprendizado</i>	67
4.3.2.1	Analisar Dados	67
4.3.2.2	Refinar Dados	68
4.3.3	<i>Descobrir Informações</i>	68
4.3.4	<i>Planejar Mercado</i>	69
5	CONCLUSÕES	70
5.1	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	71
6	GLOSSÁRIO	72
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EUA	Estados Unidos da América
FA	Faixa de Frequência Aeronáutica
ICAO	<i>International Civil Aviation Organization</i>
IP	<i>Internet Protocol</i>
MA	Móvel Aeronáutico
NMF	<i>Network Management Forum</i>
OSI	<i>Open Systems Interconnection</i>
PABX	<i>Private Automatic Branch Exchange</i>
PIN	Número de Identificação Pessoal
ROI	Retorno Sobre Investimento
SAC	Serviço de Atendimento e Suporte ao Cliente
SCA	<i>Sales Channel Automation</i>
SER	Serviço Especial de Rádiochamada
SFA	<i>Sales Force Automation</i>
SLDD	Linha Privativa de comunicações de dados
SME	Serviço Móvel Especializado
SMGS	Serviço Móvel Global por Satélite
SMP	Serviço Móvel Pessoal
SRTT	Serviço de Rede de Transporte de Telecomunicações
STFC	Serviço Telefônico Fixo Comutado
TI	Tecnologia da Informação
TMN	<i>Telecommunications Management Network</i>
UIT	União Internacional de Telecomunicações
XML	<i>Extensible Mark-up Language</i>

LISTAS DE FIGURAS

Figura 2.1 CRM Operacional, Colaborativo e Analítico	21
Figura 3.1 Lucro das Ligações Interurbanas nos EUA.....	38
Figura 3.2 O Framework TMN.....	39
Figura 3.3 Novo Modelo de Gerência	42

RESUMO

Este trabalho apresenta a proposta de uma estratégia para a implantação de uma solução de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM) para empresas de telecomunicações. O foco principal da estratégia consiste na fidelização de clientes, como forma de alcançar um melhor relacionamento desses clientes que utilizam serviços de operadoras de telefonia fixa. O estudo apresenta aspectos do setor de telecomunicações, caracterizando as empresas que atuam na área de telefonia fixa, e identificando os procedimentos adotados atualmente no relacionamento com os clientes. A estratégia proposta considera que deverão ser adotados alguns procedimentos básicos que permitam identificar a existência de problemas nos processos de atendimento. Apresentam-se, ainda, os fundamentos teóricos relacionados com a filosofia de Gerência do Relacionamento com o Cliente (CRM), buscando-se adaptá-los para o setor de telecomunicações. A estratégia contempla a especificação dos procedimentos que devem ser adotados para um melhor aproveitamento dos recursos operacionais e funcionais dentro da infra-estrutura organizacional, bem como a identificação das tecnologias que poderão ser utilizadas como suporte para a implantação dessa solução.

Palavras-Chave: CRM, clientes, empresas, estratégia, operadoras, telecomunicações.

ABSTRACT

This work presents the proposal of a strategy for the implantation of a solution of CRM for companies of telecommunications. The main focus of the strategy consists of the allegiance of customers, as form to reach one better relationship of these customers who use services of operators of fixed telephony. The study it presents aspects of the sector of telecommunications, characterizing the companies who act in the area of fixed telephony, and identifying the procedures adopted currently in the relationship with the customers. The strategy proposal considers that some basic procedures will have to be adopted that allow to identify the existence of problems in the attendance processes. They are presented, still, the related theoretical beddings with the philosophy of Management of the Relationship with Client (CRM), searching to adapt them for the sector of telecommunications. The strategy contemplates the specification of the procedures that must inside be adopted for one better advanced of the operational and functional resources of the organizational infrastructure, as well as the identification of the technologies that could be used as support for the implantation of this solution.

Key Words: CRM, customers, companies, strategy, operators, telecommunications.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Em tempos de globalização e acirrada concorrência, organizações de telecomunicações procuram estar cada vez mais qualificadas para melhor atender aos seus clientes. Essa prática teve início quando tais organizações foram privatizadas e, para se manterem no mercado, estas procuraram a maneira ideal de cada vez mais reterem seus clientes.

Em 1999, com o surgimento do bug do milênio, muitas empresas tiveram que readaptar seus sistemas e, com a chegada de novas tecnologias, reexaminaram melhor a sua estrutura funcional e operacional para que com isso pudessem ampliar o relacionamento com clientes.

Atualmente, as organizações reconhecem que sua sobrevivência depende do seu relacionamento com o cliente, pois estas passaram do foco no produto para o foco no cliente, o que é bem mais vantajoso, visto que, para os mais variados tipos de clientes, existem os mais variados tipos de produtos e serviços que lhes são oferecidos. Reconhecem ainda que, para que cada organização atinja maior participação no mercado é necessário que estas invistam em recursos tecnológicos para reduzir os custos. Para reterem seus clientes mais lucrativos, devem manter uma relação de aprendizado, agregando-lhes algum valor junto à empresa, pois assim, estes se sentirão importantes e permanecerão fiéis aos serviços e produtos que utilizam. Esta prática trará, como resultado, um lucro satisfatório e um sucesso garantido. Com a evolução da tecnologia de informação as empresas estão utilizando diferentes formas de se relacionarem com seus clientes. Normalmente estas empresas contam com sistemas formados por várias tecnologias, onde a grande maioria tem como objetivo, conhecer o cliente e seu perfil, atender melhor suas necessidades, incentivar maior volume de compras e fazer com que a empresa ganhe maior rentabilidade (SWIFT, 2001).

Segundo o Grupo Peppers e Rogers (CRM, 2001), atualmente existem vários tipos de segmentos onde os clientes podem ser classificados. A forma mais comum de classificação consiste em dividir os clientes em grupos: clientes de maior potencial – que possuem um alto valor de crescimento que poderá ser alcançado por meio de vendas cruzadas, pela manutenção do cliente por um longo período de tempo ou talvez

pela alteração de seu comportamento, fazendo-o operar com menores custos para a empresa; clientes de maior valor – os que geram maior retorno financeiro para a organização, ou seja, os clientes leais que são imprescindíveis para que a empresa permaneça no mercado; e clientes abaixo de zero – que não geram receita suficientes para pagar os serviços que utilizam, na maioria das vezes dão prejuízos para a empresa custando mais caros atendê-los.

Com isto, o CRM - Gerenciamento do Relacionamento com Cliente, tem sido adotado como a melhor prática empresarial de gerenciar as diversas maneiras de se estabelecer um bom relacionamento com os clientes, sejam eles pessoas jurídicas ou físicas.

Desta forma, a infra-estrutura necessária para o CRM é composta de processos que devem passar a possibilitar as novas formas de relacionamento com os clientes, a obtenção e fornecimento de informações, a melhoria no atendimento de suas necessidades, por exemplo, por meio da participação do cliente no processo de desenvolvimento e customização dos produtos, serviços e/ou informações e etc (SWIFT, 2001).

Segundo o Gartner Group (CRM, 2001, p. 44),

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

Os sistemas tradicionais geralmente são projetados por meio dos processos ou dos produtos, e o cliente é simplesmente "um mal necessário". Nos sistemas e processos que são projetados de acordo com o CRM, o cliente é o centro, e todos os relatórios e consultas têm o cliente como "porta de entrada". Do ponto de vista dos sistemas, CRM é a integração dos módulos de automação de vendas (SFA), gerência de

vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, *Web* e comércio eletrônico (CRM, 2001).

Com isso o CRM define um novo modelo de gestão a ser utilizado neste trabalho, onde se propõe “Uma Estratégia para a sua Implantação em Empresas de Telecomunicações”.

1.2 Tema

Com o surgimento de novos produtos e serviços de última geração, pois o nível de exigência tem crescido muito, e como o cliente tem se mostrado adepto a mudanças, empresas devem tomar cuidado para que não fiquem para trás num mercado tão acirrado pela concorrência. É necessário que estejam sempre inovando e assim investindo em tecnologia de informação e realizando periodicamente recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de líderes funcionais. A preocupação de tomar decisões seguras, principalmente com clientes de maior potencial, deve ser constante, pois estes têm um valor considerável no lucro das operadoras de telecomunicações.

Este trabalho tem como propósito apresentar uma forma de empresas, neste caso, de telecomunicações, garantirem que clientes se tornem fiéis à organização, isto é, que cada vez mais seus clientes permaneçam utilizando seus produtos e serviços, oferecendo-lhes um atendimento individualizado e personalizado.

Nesta perspectiva, o tema definido para a dissertação de mestrado é “Uma Estratégia para a Implantação de uma Solução de CRM em Empresas de Telecomunicações”.

Este tema tem como sua principal característica fidelizar o cliente, quando este deseja obter produtos e serviços de uma empresa de telecomunicações, tudo isso aliado a um bom “Relacionamento de Aprendizagem” que toda empresa qualificada no mercado deve lhe oferecer. Com isso, toda organização deve saber que existem os mais variados clientes de diversas classes sociais que desejam participar ativamente dos recursos oferecidos. Para que operadoras de telecomunicações consigam elevar seus lucros, devem modificar os seus planos estratégicos de negócios, começando desde a cúpula até o mais baixo nível da estrutura funcional. O investimento em tecnologias poderá facilitar a tarefa de conseguir um melhor entrosamento com os clientes.

1.3 Problema

O ambiente de telecomunicações tem crescido muito nos últimos anos e, devido às privatizações, o ambiente tornou-se muito competitivo.

Atualmente, uma operadora de telecomunicações para se manter no mercado deve estar adepta a mudanças, ou seja, administrar os interesses dos clientes e tomar atitudes ágeis.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Yankee Group, com 504 companhias brasileiras, esta constatou que a qualidade dos serviços prestados é o item prioritário na seleção de uma operadora para contratar seus serviços de telecomunicações. Neste cenário são apresentados três empresas com melhor índice de aceitação no mercado, que possuem a maior penetração e domínio no segmento de redes corporativas. O alto índice de insatisfação de clientes corporativos é revelado pela quantidade no lugar de qualidade, onde operadoras não se preocupam com as reais necessidades da corporação (LOBO,2002).

Diante desta situação, pode-se supor que uma boa empresa resistirá mais facilmente em um mercado tão competitivo se esta envolver seus profissionais em um treinamento permanente de qualificação e sensibilização no atendimento de clientes, o que poderá ser uma adequação ampliada à capacidade de planejamento estratégico na estrutura funcional da organização.

Para que empresas de telecomunicações alcancem pleno sucesso em seu segmento, nada mais sábio do que a **Implantação de uma Estratégia com Soluções de CRM em Empresas de Telecomunicações**, garantindo assim a satisfação e lealdade do cliente de alto valor, que é o principal “Bem” de uma organização.

O problema de se implantar uma solução de CRM no ambiente de telecomunicações abrange alguns fatores, tais como:

- O grande número de clientes que uma empresa de telecomunicações precisa atender;
- O grande volume de dados que são necessários para a obtenção de informações sobre esses clientes;
- A rapidez com que se processam as mudanças no mercado, com relação à oferta de novos produtos e serviços pela concorrência;
- A necessidade de se antecipar aos interesses futuros dos clientes;

A análise desses fatores leva à constatação de que a implantação de CRM em uma empresa operadora de serviços de telecomunicações não pode ser feita de forma principiante, isto é, ela requer um planejamento estratégico profundo e a utilização de diversas tecnologias de apoio.

Desta forma, a implantação dessa estratégia terá como base a união da gestão de negócios da área administrativa com as tecnologias que envolvem a ciência da computação. Essa união, proposta neste trabalho científico, facilitará o entendimento da complexidade existente no relacionamento com clientes quando o volume de clientes a serem considerados é muito grande. Conseqüentemente, espera-se que a adoção da estratégia a ser proposta nesse trabalho, possa garantir o crescimento da empresa no mercado, resultando em uma maior rentabilidade.

1.4 Hipótese

Com o crescente aumento do número de operadoras de telecomunicações e acirrada competitividade, muitas empresas estão cada vez mais investindo em tecnologias, com o objetivo de manter seus clientes e conquistar muitos outros. No entanto, o investimento puro e simples em tecnologias ou em marketing de massa não parece ser suficiente para garantir a fidelidade dos clientes. Observa-se que o cliente está procurando serviços que satisfaçam as suas reais necessidades, além de custos competitivos. Percebe-se, portanto, que é necessário uma boa estratégia de relacionamento com o cliente, de forma a criar um vínculo mais duradouro com os usuários dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Esta estratégia está vinculada à implantação do CRM (Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente) que, a exemplo de outras organizações, vem sendo cada vez mais adotada nos diversos segmentos de mercado e mostra-se como uma solução para os problemas de competitividade. Uma solução de CRM não deve ser limitada à simples implantação de tecnologia e deve abranger os processos de atendimento, marketing, vendas, pós-vendas, prospecção de tendências de mercado, e muitos outros aspectos relacionados com a logística para a entrega dos produtos/serviços e com o fluxo das informações dentro e fora da empresa.

Uma solução de CRM deve ainda permitir que as empresas façam uma melhor utilização dos dados dos clientes, transformando-os em informações valiosas para o

processo de tomada de decisões. A empresa deve poder, a partir desses dados, classificar seus clientes de acordo com o retorno que cada um oferece, satisfazer as necessidades de cada um dos grupos de clientes identificados de acordo com suas regras de negócios e identificar clientes valiosos, que deverão ter um atendimento diferenciado, sem, contudo deixar de oferecer um atendimento exemplar para aqueles que não se classifiquem no topo desta hierarquia. Como consequência, a empresa poderá contar com a permanência de clientes valiosos e fiéis. Para implantar esta filosofia atraente de negócios a empresa de telecomunicações deverá mudar a cultura atualmente vigente na maioria das organizações, investindo na organização de suas informações e de seus processos e no treinamento de seu pessoal, isto é, deverá adotar uma estratégia para a implantação de uma solução de CRM. Esta estratégia servirá, ainda, para projetar diferentes campanhas para cada segmento, identificando, atraindo e retendo os clientes mais valiosos com o objetivo de gerar receita para a empresa.

1.5 Objetivos

Propor uma estratégia para a implantação de uma solução de Relacionamento de Gerenciamento com o Cliente - CRM em empresas de telecomunicações.

A definição da estratégia deverá contemplar a especificação dos procedimentos que devem ser adotados para um melhor aproveitamento dos recursos operacionais e funcionais dentro da infra-estrutura organizacional das empresas de telecomunicações, bem como a identificação das tecnologias que poderão ser utilizadas como suporte para a implantação da solução de CRM.

A estratégia a ser proposta considera, ainda, que deverão ser adotados alguns procedimentos básicos que permitam identificar a existência de problemas nos processos de atendimento.

1.6 Metodologia

Identificam-se as seguintes etapas como necessárias para o estabelecimento de uma estratégia para a implantação de uma solução de CRM em empresas de telecomunicações:

- identificação e modelagem da estrutura organizacional e funcional de uma empresa operadora de serviços de telecomunicações;

- identificação dos serviços fornecidos e o fluxo dos processos para o atendimento às solicitações dos serviços;
- estabelecimento dos princípios básicos, necessários para um bom relacionamento com o cliente no âmbito de uma empresa operadora de serviços de telecomunicações;
- descrição comparativa das ferramentas de suporte à implantação da filosofia de CRM.

1.7 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos a serem desenvolvidos, descritos a seguir:

No capítulo dois são apresentados os conceitos do CRM, as estratégias, os princípios básicos necessários para um bom relacionamento com o cliente.

O capítulo três aborda a estrutura genérica de uma empresa de telecomunicações, os produtos e serviços oferecidos e as soluções tecnológicas que servem de suporte para a gerência do relacionamento com o cliente.

O capítulo quatro apresenta o modelo proposto composto de uma estratégia para a implantação de CRM em empresas de Telecomunicações.

O capítulo cinco apresenta as limitações, recomendações para trabalhos futuros e conclusões do trabalho.

2 GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE – CRM

A gerência do relacionamento com o cliente está sendo amplamente discutida nas empresas que almejam sucesso, independentemente dos segmentos de produtos e serviços que são oferecidos no mercado tanto a nível nacional como a nível internacional.

De acordo com Brown (BROWN, 2001), antigamente, empresas trabalhavam com foco nos produtos de qualidades tão superiores assegurando que os clientes retornariam continuamente a consumi-los e a sua participação no mercado estaria garantida.

Atualmente, com clientes cada vez mais exigentes, com o surgimento de CRM as empresas mudaram a sua estratégia de negócios, passando assim do foco no produto para o foco no cliente. Com essa estratégia, as empresas têm que se preocupar diretamente em satisfazer as necessidades dos clientes, adequando os produtos e serviços para que esses passem a utilizar com mais frequência o que lhes são oferecidos.

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos que envolvem CRM, suas estratégias e seus tipos, assim como a sua implantação em empresas de telecomunicações.

2.1 Conceito

Neste processo de mudanças surgiu a necessidade do mercado global implantar um novo segmento para melhor atender seus clientes, afetando o comércio tradicional, pois facilita as transações comerciais realizadas em tempo real. A seguir, vários autores definem o que é CRM:

- Para Franco (FRANCO, 2001), a grande maioria dos novos modelos de gestão apresentam o cliente como o elo de maior importância e valor em qualquer segmento de negócio. Com isso, os novos modelos de marketing avançam em direção ao marketing de relacionamento 1-a-1. Enquanto o marketing direto é uma ferramenta de negócios e sua

eficiência em termos de comunicação é medida pelo impacto imediato nas vendas, o CRM trabalha com o Relacionamento com seus clientes, o que lhe acrescenta vantagens segundo a sua percepção de valor.

- “O gerenciamento de relacionamento com o cliente é uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. É uma jornada de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a empresa deseja administrar melhor seu próprio empreendimento acerca do comportamento dos clientes. Acarreta em adquirir e distribuir conhecimento sobre os clientes e usar essas informações por meio de vários pontos de contato para equilibrar rendimentos e lucros com o máximo de satisfação dos clientes” (BROWN, 2001).
- “CRM é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles” (SWIFT, 2001).

No entanto, CRM é uma estratégia que precisa ser ajustada para cada segmento de mercado. Considerando-se o setor de telecomunicações, observa-se que o conceito de CRM deve estar associado a uma infra-estrutura tecnológica. Essa associação é fundamental dadas as características que estas empresas apresentam em termos de número de clientes. A exemplo de volume de clientes, pode-se citar que algumas empresas brasileiras chegam a ter cerca de 3.000.000 de clientes (TELEFÔNICA,2003).

2.2 Princípios Básicos do CRM

Há anos atrás o mercado, automaticamente, praticava o marketing 1to1, conhecia seus clientes pelo nome, onde viviam, que tipo de produto necessitavam e quando os necessitavam. Sabiam até como queriam que seus produtos fossem entregues, como queriam pagar suas contas e quanto tinham de dinheiro para gastar. O comércio conseguia distinguir o seu cliente de maior valor e de menor valor (CRM, 2001).

Segundo o Grupo Peppers e Rogers (CRM, 2001), com o passar do tempo começaram a ser produzidos bens e serviços em massa, para mercados em massa, esquecendo-se de praticar o marketing 1to1. Em vez de vender para clientes de forma individual, empresas passaram a lutar por maior participação no mercado, ou seja, em vez de falar com os clientes de forma individual para conhecer as suas necessidades, foram realizar pesquisas de mercado, segmentações, modelos estatísticos que permitissem prever tendências e padrões de compras, com isto houve conseqüências. Pois a competição global forçou muitas empresas a baixar seus preços. Isso fez com que algumas delas se beneficiassem à curto prazo, mas ao longo do tempo o resultado foi a diminuição da lucratividade.

Atualmente, com o surgimento da tecnologia digital de informação é possível utilizar estratégias que foram executadas antigamente. Em vez de vender para o mercado, vender para o cliente. Em vez de procurar maior participação no mercado, buscar maior participação no cliente. Em vez de oferecer descontos para aumentar receitas, são criados vínculos mais fortes com clientes, desenvolver a fidelidade dos clientes mais valiosos para assim obter um aumento na lucratividade. Esse processo é chamado Marketing 1to1 ou Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente. A idéia real é desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais. De acordo com o Grupo Peppers e Rogers (CRM, 2001), para que se possa implantar o marketing 1to1 é necessário executar quatro princípios básicos, são eles:

- Identificar cada um dos clientes para realizar um bom relacionamento e, para que isso aconteça o ideal é que se tenha alguns dados como:
 - História e transações
 - Receita e lucratividade
 - Reclamações
 - Canal de comunicação preferido
 - Momento da vida
 - Valor-real, potencial e estratégico
 - Potencial de crescimento
 - Risco

Disponibilizando esses dados em todos os pontos de contato do cliente, lembrando sempre de nunca fazer o cliente dizer-lhe a mesma coisa mais de uma vez.

- É fundamental que os clientes sejam **diferenciados**, para que a empresa possa desenvolver de alguma forma uma relação de aprendizado. É necessário acumular e estudar os dados transacionais dos clientes para aprender com eles. O objetivo da diferenciação é encontrar os clientes de maior valor e os de maior potencial. O cliente de maior valor pode ser medido em termos reais, ou seja, os que fazem maior parte dos negócios, geram mais lucratividade, são mais predispostos a cooperar e tendem a ser mais fiéis e; em termos potenciais, são aqueles clientes que para o valor estratégico é o valor potencial – excede muito o valor real atual do cliente, são os clientes que tem maior potencial de crescimento que pode ser alcançado por meio de vendas cruzadas, da manutenção do cliente por um longo período de tempo ou talvez pela alteração do seu comportamento, fazendo-o operar de uma maneira que custe menos para a empresa.
- Depois de descobertos os clientes de maior valor e de maior potencial, o próximo passo é incentivá-los a **interagir**, pois é desta forma que será feita uma melhor identificação dos clientes.

As interações iniciadas pelo cliente têm um potencial muito maior que as interações iniciadas pela empresa, pois esta é uma excelente oportunidade para conhecer melhor o cliente, mas muita atenção deve se ter quando é feita alguma pergunta ao cliente, pois ele deve ver algum valor em respondê-la.

Quando a interação é iniciada pela empresa, deve-se obedecer duas regras básicas: utilizar o canal de comunicação preferido do cliente e ter a permissão do cliente para utilizar este canal. Além dessas regras, as mensagens devem ter algo de valor para o cliente, caso contrário o cliente pode cancelar a autorização e nunca mais abrir esse canal de comunicação.

- A organização ao trabalhar de forma sistemática com os elementos fundamentais (identificação, diferenciação, interação) irá permitir que o processo prosseguirá com mais um passo, chegando a **personalização**. Neste processo de relacionamento com o cliente é feito a comunicação e o recebimento de produtos, serviços e informações personalizados,

pois já são conhecidas as necessidades dos clientes, fazendo com que a experiência de fazer negócios com a empresa seja única.

Esses quatro passos de implementação – Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar – poderão ser usados como um *checklist* para pôr em prática qualquer iniciativa de CRM, em qualquer segmento de negócio. Para avançar no desenvolvimento do relacionamento com os clientes, a maioria das organizações iniciam com projetos que podem ser classificados como pertencentes a um ou mais dos quatro passos descritos.

No entanto, além dos passos de implementação vistos acima, o processo de mudança em uma empresa 1to1, ultrapassa a maneira básica de como fazer negócios, reconstruindo assim uma nova cultura da empresa, onde gerentes e funcionários executam suas funções de acordo com as necessidades e desejos de seus clientes.

A partir desses quatro passos pode-se colocar ainda um quinto item, segundo Franco (FRANCO, 2001), fundamental para a organização:

- A **rentabilidade**, que é importante para garantir a sobrevivência da empresa, pois ela visa à lealdade do relacionamento com o cliente, em ambos os sentidos. A empresa deverá tornar-se fiel ou leal a seus clientes, garantindo-lhes um valor real não só no presente, mas também a longo prazo.

A principal característica desse processo é saber ouvir o cliente, criar oportunidades de diálogo e obter o máximo de informações, de forma que todos ganhem. Ter um serviço de atendimento ao cliente e lançar produtos são boas maneiras de estar sempre próximo do cliente.

Ao utilizar as premissas também é necessário observar se a empresa está colocando um maior valor no aumento do faturamento, diminuindo os custos e retendo clientes para que seja feito um melhor atendimento ao cliente. No entanto, a maioria das organizações que aderiu ao CRM até o momento concentrou-se totalmente nos dois primeiros, às custas do terceiro. Isto faz com que na maioria dos casos, os aplicativos da *Internet* tenham pouca ou nenhuma integração com os outros aplicativos de administração de clientes e repositórios de dados da organização. Desta forma a visão do cliente que engloba toda a organização não é alcançada, tanto em nível operacional quanto estratégico. Portanto esses desafios devem ser tratados.

Segundo Brown (BROWN, 2001), para que uma organização seja eficiente na administração do relacionamento com os clientes, ela deve definir uma estratégia de atendimento aos clientes, criar uma estratégia de administração de canais e produtos e, além disso, estabelecer uma estratégia para a infra-estrutura de apoio à tomada de decisões.

A definição de uma estratégia de atendimento aos clientes requer a segmentação de clientes e a identificação de suas necessidades. Brown ainda enfatiza que “esta é uma exigência mandatária, caso se queira entender quais produtos e serviços oferecer e se essa oferta deve ser idêntica para cada segmento”.

Criar uma estratégia de administração de canais e produtos permite que a organização direcione os canais de comunicações, para assim distribuírem os vários produtos e serviços a serem oferecidos, de acordo com as necessidades específicas dos vários segmentos de clientes. Desta forma, a empresa poderá definir canais inteligentes para os clientes mais importantes para a organização, diminuindo os seus custos e garantindo o aumentando da lucratividade.

Para se estabelecer uma estratégia para a infra-estrutura de apoio à tomada de decisões é necessário definir como serão preparados o processo, a tecnologia e a estrutura organizacional, que possibilitará uma empresa ter êxito na sua estratégia 1to1. Os funcionários deverão estar capacitados para atender seus clientes satisfazendo suas necessidades atuais e futuras. A tecnologia permitirá que a organização segmente seus clientes, facilitando um relacionamento de forma personalizada, oferecendo-lhes produtos e serviços específicos. Se esta estratégia concentrar-se no CRM, será possível suportar as mudanças organizacionais nesse processo.

Para Swift (SWIFT, 2001), “CRM é um processo interativo que transforma informações sobre clientes em relacionamentos com clientes por meio da utilização ativa e da aprendizagem a partir das informações”. A partir do ciclo desse processo ou grupos de ações, o autor engloba os principais elementos como a descoberta do conhecimento, planejamento de mercado, interação com clientes e a análise e refinamento.

O processo que envolve a descoberta do conhecimento analisará os dados que são coletados de diversos pontos de contato que o cliente tem com a empresa, onde estes dados a partir de tecnologias avançadas serão transformados em informações e

conhecimento, de modo que possa classificar seus clientes e criar estratégias de investimentos específicas. Executando esse processo de identificação e segmentação de clientes será possível conhecer melhor o seu comportamento e assim desenvolver uma relação de aprendizado.

No planejamento de mercado são definidas as ofertas de produtos/serviços, os seus pontos de distribuição, canais de comunicações preferenciais, planos de tratamento, os tipos de campanhas específicas de acordo com os conhecimentos adquiridos na fase anterior. Sendo este processo administrado pelo pessoal de marketing, equipes de gerenciamento de serviços, planejadores de fabricação e a cadeia de distribuição.

Na importante fase de interação se estabelece e gerencia comunicações com clientes existentes/em potencial com informações e ofertas relevantes e convenientes. Esta fase de ação é realizada com base na descoberta do conhecimento e no planejamento de mercado.

Após a interação com os clientes são gerados imediatamente novos dados, prosseguindo para a fase de análise e refinamento, onde o aspecto mais significativo é o aprendizado contínuo e o aprofundamento do relacionamento, refinando-se mensagens e comunicações, atendendo a respostas específicas aos estímulos dados aos clientes a fim de atingir objetivos e obter mais lucratividade a longo prazo.

Desta forma, pode-se concluir que, para utilizar a filosofia 1to1 com eficácia é necessário passar por algumas fases que desenvolverão uma melhor adequação ao relacionamento com o cliente. Sendo que nestas fases são utilizados meios de comunicações que permitem a empresa se aproximar mais de seus clientes, criando vínculos que poderão ser vantajosos tanto para um com para o outro. Utilizadas técnicas de treinamento para reestruturar e gerenciar as mudanças organizacionais e por fim adequar as tecnologias necessárias para o gerenciamento de informações provenientes de cliente que fortalecerão o crescimento da lucratividade dessa empresa.

Para Seybold (SEYBOLD, 1998), a estratégia de sucesso para uma organização esta dividida em cinco etapas, que serão apresentadas a seguir. Este processo esta direcionado para o comércio eletrônico, mas também poderá ser direcionando para outros setores, ainda mais porque o mercado competitivo, nas grandes empresas, exige o uso de tecnologias da informação.

Etapa 1: Facilitar os Negócios do Cliente com a Empresa.

A empresa deverá agilizar as informações sobre produtos, pedidos, transações, desempenho, entrega, gerenciamento de estoques, contabilidade, tributação etc. Isto significa todos os departamentos, linhas de produtos e canais de distribuição, deverão ter um único foco: o cliente. Para isso alguns princípios básicos, tais como:

- Clareza no acesso as informações e solicitações de serviços por e-mail, *sites*;
- Consultar as informações dos clientes antes de se comunicar com eles, lembrando sempre que os dados dos clientes deverão estar atualizados.
- Facilitar o pedido e a compra do serviço: receber todas as informações necessárias para se fazer um pedido em um *site* na *Web*. Encontrar respostas para as perguntas necessárias, obter informações precisas a respeito de preços, informar se o produto esta em estoque e exatamente quanto tempo levará para ser entregue. Caso o cliente não consiga utilizar o serviço ou encontre dificuldades em concluir a solicitação do pedido do serviço, que a empresa tenha profissionais qualificados para solucionar tais problemas.
- Fazer tudo para que seu cliente fique encantado com seus serviços: o bom serviço é o serviço pró-ativo, ou seja, antecipar o prazo previsto dado ao cliente para a sua efetivação.
- Personalizar produtos e serviços: por exemplo, quando o cliente indica suas áreas de preferência, a empresa personaliza seus serviços de acordo com o perfil de cada cliente.

O cliente gosta de lidar com a organização que respeita seu tempo, tratam-no como um cliente valioso, atendem a suas necessidades e garantem tranquilidade ao mesmo tempo em que cumprem suas promessas. Quando não conseguem cumprir o que prometeram, a compensação vem na forma de agrados com estilo e elegância. Assim o cliente continua a se sentir bem em relação a empresa.

Etapa 2: Enfocar o Cliente Final de seus Produtos e Serviços.

Nesse processo o cliente final é aquele que consome o produto. E com isso a empresa revendedora tem uma maior facilidade de identificar seu cliente.

Na seqüência a empresa apresenta um cadastro no *site* para esses clientes leais, de forma que coloquem todas as informações necessárias sobre os meios de interação com a empresa, dados pessoais, e preferências pelos produtos e serviços que lhes são oferecidos. Depois disso, a empresa desenvolve uma comunidade, onde os clientes interagem entre si, como um fórum de discussão, para que compartilhem experiências e até mesmo a solução de problemas uns dos outros, sugestões de aprimoramento de produtos, dentre outros.

Para combinar todas as informações que foram coletadas sobre os clientes, o desenvolvimento de um banco de dados de clientes de faz necessário, o qual deve ser projetado para ser ampliado, atualizado e consultado constantemente e usado interativamente para gerar e-mails e correspondências físicas personalizados.

Com a permanência do banco de dados atualizado, os clientes disponibilizarão de um *site* personalizado de acordo com as características e preferências de cada cliente, que poderão fazer o próprio pedido de seus produtos/serviços *on-line*, e ainda verificar o histórico do pedido e o status da entrega, no próprio *site*. E de acordo com todas as informações armazenadas no banco de dados, ficaria muito mais fácil segmentar o cliente de acordo com a rentabilidade de cada conta ou pelo menos de cada segmento de mercado.

A autora (SEYBOLD, 1998) relata que esse plano é muito ambicioso que exigiria um grande investimento. Entretanto há elementos dessa estratégia que certamente poderiam ser implementados rapidamente e a um custo relativamente baixo.

Desenvolver o tipo de base de informações de clientes sugerido exigiria muito tempo e dinheiro. Mas dar o primeiro passo, permitindo que os clientes leais que visitam o *site* insiram e mantenham seu próprio perfil pessoal, representaria um acréscimo mínimo. Compilar uma lista de e-mails e entrar em contato com os usuários leais não custaria muito.

Portanto, há muitos elementos dessa estratégia que poderiam ser colocados em ação com pouco investimento em termos de tempo e esforço. Se os clientes respondessem favoravelmente a toda a atenção extra que estariam recebendo, a rentabilidade gerada pelas transações que eles repetiriam com a organização ajudaria a financiar outros investimentos.

Etapa 3 – Redesenhar os Processos de Negócios Relacionados ao Cliente, do Ponto de Vista do Cliente.

Nesta etapa, a empresa agilizará as tarefas do ponto de vista dos clientes, empreendendo uma importante reestruturação nos sistemas e processos de negócios que existem na empresa.

Para a elaboração dos processos de negócios é necessário um banco de dados que armazene as informações dos clientes, tais como: endereço, histórico de pedidos, preferências, condições e prazos negociados, perfil, informações sobre contas etc. Na prática, essas informações podem não estar armazenadas em um único banco de dados físico. Os detalhes da implementação não são importantes. O importante é reconhecer que, para redesenhar os processos de negócios relacionados aos clientes, a empresa terá de encontrar um meio de armazenar e acessar as informações sobre seus clientes. Outro fator principal é o resultado de cada evento comercial, tais como, fazer um pedido, verificar o crédito, verificar o estoque, despachar o produto, enviar a fatura para o cliente, receber o pagamento, os quais modificam o status de cada etapa dentro do processo. Portanto o evento comercial é o segundo ingrediente mais importante no desenho do processo de negócio.

Etapa 4 – Conectar a Empresa para Obter Lucro: Conceber uma Arquitetura de Negócios Eletrônicos, Abrangente e Progressiva.

Para dar início a essa nova etapa, há dois desafios técnicos envolvidos no reposicionamento da empresa, que darão suporte aos processos de negócios relacionados aos clientes. O primeiro, é reunir todas as informações relevantes sobre cada cliente das várias linhas de produtos e departamentos. E o segundo, é fazer com que as atividades do processo progridam de um aplicativo para o outro, como por exemplo, um lançamento de pedido passe para a verificação de crédito, depois para a contabilidade e depois para o estoque.

Geralmente, as informações residem em diferentes bancos de dados e aplicativos, portanto pode-se optar por copiar ou transformar todos os dados relevantes em um *data warehouse* central. Ou pode-se simplesmente acessar informações dispersas e reuni-las no momento necessário. Independente da forma que se manipulem as informações, um banco de dados de clientes deverá ser acrescentado.

Para enfrentar os desafios, do ponto de vista organizacional, os arquitetos de sistemas ou um profissional treinado tecnicamente no projeto de aplicativos, deverá coletar informações sobre perfil de clientes, regras de negócios e eventos comerciais de cada grupo dentro de sua empresa que seja dono de uma parte desses clientes. Depois, reúnem-se essas informações para formar um modelo comercial comum, cada grupo terá condições de ver onde suas informações se encaixam. Do ponto de vista técnico, os eventos comerciais são usados para cada grupo que for identificado, criando-se interfaces entre aplicativos que precisam interagir entre si. As regras de negócios e os perfis dos clientes serão usados para desenvolver aplicativos *front-end* que responderão adequadamente a cada cliente. E as definições dos objetos comerciais serão usadas para elaborar os componentes dos novos aplicativos.

Algumas tecnologias, tais como, cartões inteligentes, certificados digitais, XML - *Extensible Mark-up Language* – (linguagem de marcação que permite ampliação ou modificação de sua sintaxe ou semântica) e Java, envolvidas na implementação de uma infra-estrutura de comércio eletrônico poderá ser usada, tanto dentro, quanto fora da empresa, como infra-estrutura comum de rede, fazendo dela um instrumento seguro e confidencial. Devendo aproveitar todos os padrões técnicos em rápida evolução nesse meio. Vinculando a *Web* em todos os sistemas *back-end*, que influenciam os processos de negócios e interagem com os clientes.

Então, de acordo com Seybold (SEYBOLD, 1998, p. 53):

“Vinculando todos os estágios envolvidos no projeto de uma infra-estrutura de transações eletrônicas, a empresa começa com o cliente final. Redesenha, de fora para dentro, os principais processos de negócios que influenciam esses clientes. Captura todos os principais eventos comerciais, especifica regras de negócios e define cada um dos objetos comerciais centrais. Depois, com base nesse modelo progressivo, a equipe de tecnologia usa a Internet e a Web com plataforma para desenvolver aplicativos que interagem com o cliente. Eles reúnem informações sobre os clientes de várias linhas de produto e funções e acrescentam perfis expansíveis. Usam as regras de negócios que a empresa definiu para acionar fluxos

de trabalho automatizados em todos os departamentos e aplicativos. Criam bancos de dados de informações e bases de conhecimento e codificam as informações de tal maneira que os aplicativos de comércio eletrônico de seus parceiros, fornecedores e clientes conseguem localizar os dados desejados e atuar sobre eles. E eles criam uma série de aplicativos que interagem com os clientes na Web, em quiosques, em sistemas integrados de resposta por voz, nas centrais de atendimento com o pessoal de televendas, telemarketing e suporte e em uma variedade de sistemas e dispositivos eletrônicos que os clientes estarão usando para interagir com sua empresa. Esses aplicativos de e-business que interagem com os clientes estarão fortemente integrados a outros sistemas operacionais da empresa e irão se estender para a rede de seus fornecedores, distribuidores, bancos e todos os seus outros parceiros comerciais”.

Etapa 5 – Fomentar a Lealdade do Cliente, a Chave da Rentabilidade no Comércio Eletrônico.

Nessa etapa, são apresentados alguns aspectos econômicos da lealdade dos clientes, e depois são analisadas questões relacionadas à como avaliar e obter a lealdade do cliente, ou seja, a medição dos efeitos da retenção.

Os elementos econômicos avaliados, a seguir, têm relação com o aumento da receita, influenciando na retenção de clientes, como, a receita base, que vem de determinadas transações, independentemente do relacionamento ou lealdade do cliente ou dos descontos oferecidos; crescimento, originado de clientes assíduos, aumentando gradativamente suas compras; indicações, feitas pelos clientes satisfeitos a novos e futuros clientes; e preço elevado, a clientes fiéis convencidos a pagar mais pelos melhores serviços da empresa, os quais não se darão ao trabalho de mudar de empresa e correrem riscos de experimentar novos produtos.

Também é necessário analisar os elementos que a empresa precisa gastar para manter a carteira de clientes viável. Considerações significativas nesta área incluem, aquisição de clientes sem custos, clientes que conhecem a empresa e seus produtos.

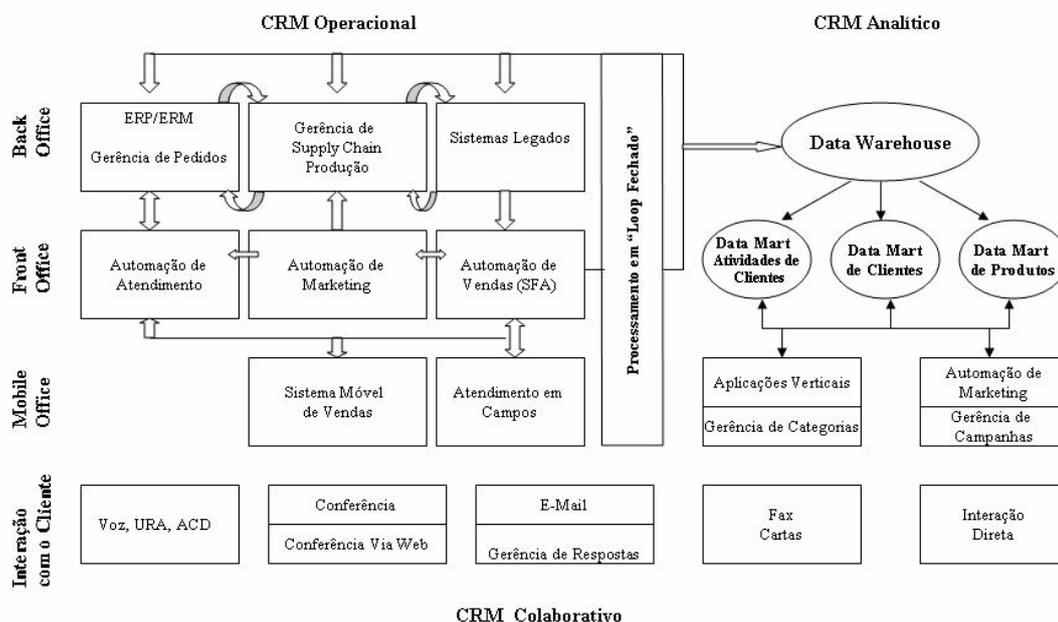
A empresa que deseja crescer, mantendo os clientes atuais e conquistando os novos, se beneficia dos dois lados, aumentando o estoque de clientes e aumentando o tempo de exercício do cliente.

Para a medição de lucros e prejuízos por clientes, as decisões comerciais requerem informações, tais como, receita por cliente e custo ao longo do tempo, indicações do cliente, motivo da desistência, causa da lealdade ou o que o cliente valoriza no produto. Assim como, outras informações possibilitam novas análises, dando sustentação a um novo conjunto de decisões, como, determinar lucros por cliente, identificar os clientes mais rentáveis e os menos rentáveis, conhecer as características de seus melhores clientes, elaborar campanhas de marketing sob medida para conquistar os clientes certos, analisar como melhorar seu valor para os clientes, avaliar como reduzir o número de desistências.

Com a execução das cinco etapas, descritas pela Seybold (SEYBOLD, 1998), pode-se afirmar que, o foco no cliente é primordial dentro de uma organização. A identificação e interação dos clientes, de acordo com as suas características e preferências, são essenciais a sua retenção e melhoria nos produtos e serviços que são oferecidos, visto que, a utilização de tecnologias e pessoas treinadas e direcionadas para a efetivação do processo se faz necessária. Desta forma, a empresa deverá sempre atualizar seu banco de dados com informações úteis, para que possa tomar as decisões rápidas e certas, agregando mais valor a seus clientes, e como consequência um aumento na sua receita.

2.3 Estratégia do CRM

Segundo Grupo Peppers e Rogers (CRM, 2001), a maioria das chamadas “Aplicações de CRM” trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente, mas de acordo com Meta Group, CRM possui três tipos de estratégias, estas deverão ser executadas conjuntamente para que a organização tenha uma maior aceitação no seu segmento, tornando assim seus clientes cada vez mais fieis. Na Figura 2.1 são apresentadas estas estratégias.



Fonte: Application Delivery Strategies, META Group

Figura 2.1 CRM Operacional, Colaborativo e Analítico

O CRM operacional é a aplicação da tecnologia de informação (TI) para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Estão entre os produtos de CRM operacional as aplicações de automação de força de vendas (SFA), automação de canais de vendas (SCA), os sistemas de comércio eletrônico e dos *call centers*. Esta estratégia prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.

O *call center* é a maneira mais utilizada de clientes e empresas interagirem. Este meio de comunicação é muito valioso quando executado de acordo com a filosofia do gerenciamento de relacionamento com o cliente. Alguns *call centers* são utilizados como ferramenta de atendimento ao cliente (SAC) e por isso são vistos como um “mal necessário”. Nesse caso, a maioria das interações é iniciada pelo cliente, o que possibilita a organização a conhecê-lo um pouco mais. O funcionamento é simples, por exemplo, o cliente liga para a empresa para ter um problema resolvido ou para solicitar

alguma informação. Após atender e identificá-lo como um cliente de alto valor ou alto potencial, o agente faz uma ou duas perguntas, com o objetivo de aprender mais sobre ele, podendo personalizar cada vez mais o atendimento. Outros sistemas, como o sistema de automação de vendas (SFA) facilitam a vida dos vendedores e dos gerentes, permitindo o registro dos clientes, das oportunidades de negócios e o acompanhamento dos indicadores das vendas. No CRM operacional, além desses sistemas que formam o *Front Office*, devem ser contemplados a integração do *back office* e do *mobile* ou *virtual office*.

O CRM colaborativo é a aplicação da tecnologia de informação (TI) que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Esses pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e difundir as informações para os sistemas do CRM operacional.

O CRM analítico é fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles. Tudo com o objetivo de tornar, para os melhores clientes, a relação com a empresa algo fácil e conveniente, buscando sua satisfação e fidelidade.

Como nos sistemas tradicionais, os sistemas de CRM devem começar a executar as aplicações analíticas, ao longo do tempo, para que a organização não corra risco de lidar com informações errôneas. Deixando os sistemas isolados somente depois de ter concluído a sua base de dados atual, a qual deve ser centrada e única.

2.4 Categorias de Campanhas

Com CRM é permitido que uma empresa aborde todos os clientes que ela possui ou que pretende atrair, em momentos diferentes de seu ciclo de vida, para o seu negócio. Desta forma, são apresentadas quatro categorias de campanhas de CRM que possibilitam reconquistar os clientes que abandonaram ou que estão planejando abandonar, criar mais fidelidade entre os clientes existentes, vender mais ou fazer vendas cruzadas de serviços, tendo uma maior lucratividade o que também possibilita a exploração de novos clientes (BROWN, 2001).

- Reconquistar ou Salvar – este é o processo de convencer o cliente a ficar no momento em que ele está abandonando a empresa ou convencê-lo a voltar uma vez que ele já abandonou a organização. Das quatro categorias de campanhas, a reconquista é a que mais requer uma sensibilidade em relação ao tempo. As pesquisas indicam que uma campanha de reconquista será bem sucedida, se o contato for imediato logo após o abandono do que se for feito na quarta semana.

Uma outra característica essencial é a “Seletividade” para uma campanha de reconquista de sucesso, ou seja, as organizações filtram seus clientes em potencial para que sejam excluídos os clientes que trocam frequentemente de fornecedores, que tenham mau histórico de crédito ou que comprem muito pouco.

Para preservar a base de rendimentos e evitar que os clientes se tornem candidatos “tradicionais” para a reconquista, algumas organizações estão agora incluindo em suas campanhas de reconquista os clientes que se desvincularam parcialmente e os que reduziram as compras.

- Busca de clientes em potencial – é a procura de novos clientes, com os quais a organização nunca lidou antes. Neste tipo de campanha são necessários três principais elementos: a segmentação, a seletividade e as fontes. É essencial desenvolver uma segmentação com base nas necessidades que permitem à organização uma concentração efetiva na oferta. Caso contrário a organização pode falhar em alcançar uma aceitação ou porcentagem de aceitação efetiva da oferta ou então acaba gastando muito com promoções, propaganda e premiações.

A seletividade é tão importante para a busca de clientes em potencial, quanto para a reconquista de clientes antigos. A segmentação com base nas necessidades define o que o cliente espera da organização e; a segmentação com base no lucro define o quão valioso é o cliente, favorecendo a organização a decidir quanto ela deverá investir para conquistá-lo. A pré-triagem do crédito de um cliente é uma das técnicas que poderá ser usada pelas organizações para determinar o último tipo de segmentação.

- Fidelidade – essa categoria é utilizada quando a organização está tentando evitar que clientes a abandonem. E por ser difícil de medir com precisão, são empregados três elementos essenciais:
 - a) Segmentação com base no valor – este permite que a empresa determine o quanto está disposta a investir na retenção da fidelidade do cliente. É possível que a empresa não invista nada naqueles clientes identificados como pouquíssimo lucrativos e irá claramente estimular os clientes não lucrativos a abandonar a organização.
 - b) Segmentação com base nas necessidades – depois de o cliente passar no teste da segmentação com base no valor, a empresa pode usar esta segmentação para oferecer um programa de fidelidade feito sob medida. Além desse programa, muitas dessas empresas freqüentemente oferecem uma cobrança especializada, linhas especiais de ajuda ou créditos extras como uma forma de estimular a fidelidade. Essas ofertas, geralmente, são aplicadas de acordo com o nível de rendimento de cada cliente do que ajustadas para seus segmentos. Entretanto, à medida que empresas personalizam as necessidades de seus clientes, mais rápidas elas poderão alcançar os níveis de fidelidade com baixos custos.
 - c) Desenvolvimento de um modelo para previsão de desistências – com uso de ferramentas avançadas de *data mining*, é possível executar aplicações para identificar clientes vulneráveis, que poderão ser escolhidos para uma campanha de fidelidade ou para receberem produtos alternativos.
- *Cross-selling/Up-selling* – este programa de CRM é uma das formas de aumentar os investimentos dos clientes nas organizações (*wallet share*). O objetivo é identificar ofertas complementares que o cliente gostaria de receber. Por exemplo, um cliente básico de interurbano pode ser um candidato a comprar um acesso à *Internet*. A natureza da oferta é determinada pelo segmento de necessidade do cliente, padrão de uso e

reação a contatos anteriores. Uma vez que a composição da oferta é feita e o meio de contato é acertado, então a empresa apresenta a oferta ao cliente diretamente. A up-selling, ao invés de vender um produto complementar, oferece a atualização ou aperfeiçoamento dos seus produtos/serviços.

Nas campanhas de cross-selling ou up-selling a organização já tem um relacionamento com seus clientes, com isso eles têm menos probabilidade de ver a mercadoria como mais um gasto e são mais propensos a pagar pelo prêmio.

2.5 Os Benefícios do CRM

De acordo com vários autores utilizando CRM é possível alcançar diversas vantagens como: (BROWN, 2001), (CRM, 2001), (STONE, 2001), (SWIFT, 2001).

- Reduzir os custos de campanhas de marketing atingindo clientes certos na hora certa.
- Facilitar a identificação da eficácia de uma determinada campanha.
- Diminuir o tempo que se leva para desenvolver e comercializar um produto (o ciclo de marketing).
- Facilitar a abordagem de clientes específicos se concentrando nas suas necessidades, obtendo uma maior participação na carteira com o acompanhamento das vendas e capacidade de efetuar vendas cruzadas.
- Retenção e lealdade dos clientes que comprar mais e entram em contato com a empresa quando sentem necessidade. Aumentando a oportunidade de fazer negócios e a realização *life-time value* real.
- Permitir que as organizações sejam competitivas por clientes munidos de seus produtos/serviços e não de seus preços.
- Para manter um grande volume de negócios não é necessário conseguir tantos clientes, especialmente em ambientes de marketing voltados para empresas; evitando gastos com clientes de baixo valor.
- Adquirir uma melhor interação com o cliente, aproveitando ao máximo sua comunicação.

2.6 Implantação do CRM

Na implementação de sistemas de CRM a organização deve sempre visualizar o cliente como seu principal personagem. Esta deverá tratá-lo de forma distinta e diferente, ou seja, de forma personalizada. Com isso a empresa focará os benefícios para os clientes e, como consequência, a própria se beneficiará. Do contrário, não se está implementando CRM e, sim mais um pacote de software (CRM, 2001).

De acordo com (BROWN, 2001), para que um projeto de CRM tenha eficácia é necessária a execução de alguns processos integrados, tais como: a segmentação que determinará como os clientes e a organização do marketing serão estruturados, o estabelecimento de preço diferenciador no mercado e, o gerenciamento de canais de comunicação que determina como será transmitida a oferta. Havendo dificuldades na implementação e na avaliação dos resultados da campanha, será inevitável rever essas estratégias para possíveis mudanças.

A tecnologia a ser implantada deve se concentrar na criação de um simples banco de dados com enfoque nas operações, integrado e lógico. Outros elementos essenciais a serem utilizados são os softwares para o banco de dados, o *data mining*, as ferramentas de apoio a decisões e de administração da campanha e, o software e o hardware dos *call centers*, que permitem uma visão completa do cliente e suporte a segmentação de clientes e grupos de clientes, integração de telefonia com o computador oferecendo funcionalidades como roteamento inteligente baseado tanto nas habilidades do agente quanto na disponibilidade do mesmo e nos requerimentos e perfil do cliente, etc.

Brown (BROWN, 2001) ressalta, que o maior problema de tecnologia está ligado ao conjunto do banco de dados, geralmente configurado para suportar funções de *data warehouse*, fazendo com que o sistema se torne incapaz de dar conta dos pedidos de compra ou do processo de faturamento e cobrança. Outro problema encontrado em muitas organizações é a criação de vários bancos de dados separados para suportar o *data mining*, administração da campanha e *call centers*. Este processo é caro, e gasta tempo, assim como é frequentemente difícil de reconciliar.

A mudança na organização será inevitável na implantação de uma estratégia de CRM, implicando dessa forma nos papéis dos funcionários, onde esses deverão estar preparados para ingressar nesse ambiente tão rápido quanto o ambiente em que eles

estiverem trabalhando, para isso a organização deve oferecer treinamento técnico e comportamental para atingir as expectativas do cliente e os gerentes necessitarão de novos recursos para gerenciar o novo ambiente.

Além de oferecer treinamento, as políticas de recrutamento precisarão ser revistas e ajustadas para garantir que os novos integrantes tenham um conjunto necessário de habilidades para trabalhar no ambiente aperfeiçoado. Logo após a empresa deverá determinar como irá monitorar a satisfação do cliente, que é medida tradicionalmente por pesquisas e por meio de como as reclamações são tratadas.

Desta forma, pode-se concluir que a infra-estrutura necessária para a implantação do CRM é composta de processos, que devem passar a possibilitar as novas formas de relacionamento com os clientes; a obtenção e fornecimento de informações; a melhoria no atendimento de suas necessidades, por meio, por exemplo, da participação do cliente no processo de desenvolvimento e customização dos produtos etc.

2.7 Soluções Tecnológicas

A estratégia para a implantação de CRM deve ser feita gradualmente de acordo com a necessidade da empresa para que se alcance um atendimento efetivo e eficiente ao cliente, no momento em que se está oferecendo um serviço. Desta forma são apresentadas as soluções tecnológicas que influenciam nesse processo.

Para Brown (BROWN, 2001), rastrear informações a respeito dos clientes e medir o seu retorno de investimentos dependerá da estratégia infra-estrutura de CRM, ou seja, o processo, a tecnologia e a estrutura organizacional. Neste caso, os funcionários de vendas e de atendimento deverão ser capacitados a coletar informações, rastrear e entender as reais necessidades de seus clientes. E essas informações difundidas por toda a empresa propiciarão que todos trabalhem com o mesmo objetivo. Para isso, três tecnologias, chamadas por Brown de três Ws, são apresentadas como uma estrutura para o aperfeiçoamento do processo e automação: a *Web (Internet)*, o gerenciamento do fluxo de trabalho (*Workflow*) e o *data Warehouse*.

A *Web* proporciona a empresa eliminar custos de tempo e de distância ao se trabalhar com muitos fornecedores e suportar vários canais para acessar clientes. A *Web* favorece as organizações a se comunicarem com pessoas que afetam as suas operações,

inclusive fornecedores, parceiros e até mesmo seus funcionários dos seus muitos departamentos que grandes empresas possuem. Um exemplo prático é clientes que podem, acessar os preços e planos de serviços de valor agregado disponíveis em uma empresa de telecomunicações, ou visualizar áreas de cobertura para serviços de telefonia móvel e fazer comparações.

O gerenciamento do fluxo de trabalho (*Workflow*) automatiza as atividades que são distribuídas dentro da empresa, definindo regras ou seqüências de trabalho. O fluxo de trabalho oferece um modelo de processos de negócios centrados nos clientes, como o gerenciamento de pedidos e o atendimento ao cliente. Esse fluxo permite aos usuários armazenarem informações de seus clientes numa “pasta virtual” associada, que combina documentos, mensagens de voz, e-mail, faxes, vídeos ou páginas da *Web*. Facilitando a transmissão dessas informações nos vários pontos de atendimento aos clientes que ligarão e obterão soluções imediatas.

O *data Warehouse* possibilita o suporte a tomada de decisões de marketing, extraindo informações de fontes internas e externas, depois padroniza e consolida essas informações, e finalmente as armazena para um acesso e uma recuperação fáceis. Atualmente, as organizações usam o *data warehouse* como um recurso que complementa as suas infra-estruturas de tecnologias de informação. Permitindo que os sistemas operacionais forneçam relatórios em tempo real e oferecendo também uma plataforma na qual outros sistemas, tais como entrada de pedidos, gerenciamento de campanha, compra e cobrança, possam ser integrados.

A tecnologia dos três *Ws* pode ser elaborada para que sejam trabalhados juntos, oferecendo suporte a todo o empreendimento e maximizando o investimento na organização. Essa integração, normalmente, é possível alcançar sem mexer nos sistemas existentes. Já as organizações sem sistemas legados podem distribuir sistemas e estruturas de *Web*, *Workflow* e *data Warehouse* integrados por meio de aplicativos comerciais.

Inicialmente, esse projeto deve estabelecer a base do processo. Identificando os processos críticos que geram lucro, inclusive processos de relacionamento com os clientes, como entrada de pedidos, identificação de problemas e algumas atividades de abastecimento, assim como processos relacionados à negociação com fornecedores. Deste modo, cada processo terá um resultado que deverá ser avaliado para determinar

se o grau de eficiência foi alcançado. Para a próxima etapa deve ser preparado o ambiente que servirá de suporte para os resultados, primeiro ajustando os processos e depois os sistemas.

Na estratégia de CRM também são utilizados os sistemas de gestão empresarial (ERP - *Enterprise Resource Planning*), que executam funções internas dentro da organização, como integrar todos os sistemas dos departamentos existentes dentro da organização, os quais farão a ligação com os fornecedores, clientes e parceiros. Essa estrutura otimiza a cadeia interna de valores de uma empresa. Por exemplo, o sistema poderia indicar descontos de produtos, em função do excesso de itens no estoque, ou até mesmo por haver um aumento de produção, para enfrentar uma eventual falta de cobertura no fluxo de caixa. Esses indicadores, com a utilização de sistemas ERP, poderão ser feitos *on-line*, o que facilita em muito a execução de tomadas de decisão numa organização (FRANCO, 2001).

Para medir o desempenho, modelar estratégias futuras e para construir uma abordagem competitiva, o *Balanced Scorecard* torna-se uma tecnologia primordial em empresas que querem atingir metas de longo prazo, mesmo quando estão liderando atividades atuais (BROWN, 2001).

Como as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas devem seguir, o *balanced scorecard* complementa as medidas financeiras do passado com as medidas que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos dessas medidas derivam da visão e estratégias da empresa, que focalizam o desempenho organizacional em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, as quais formam a estrutura do *balanced scorecard* (KAPLAN, 1997).

2.8 CRM e as Telecomunicações

O mercado das empresas de telecomunicações vivência uma concorrência permanentemente acirrada, e por terem um número muito grande de clientes com diversas informações é necessário que estas sejam eficientemente gerenciadas. Com isso, cada vez mais empresas desse setor estão utilizando soluções de CRM, a qual propicia um melhor gerenciamento do relacionamento com seus clientes. Esta solução beneficia a organização por utilizar tecnologias avançadas que, gerenciam os dados dos

seus clientes transformando-os em informações preciosas, agrupam os de acordo com cada segmento, facilitando o desenvolvimento de produtos e serviços conforme as necessidades e desejos de seus clientes.

Desta forma, tanto a empresa de telecomunicações, como os seus clientes saem satisfeitos. A empresa aumenta a sua lucratividade, conquistando seus clientes e diminuindo os investimentos com marketing, pois reconhece o perfil de seus clientes. O cliente fica satisfeito, percebendo que a empresa está lhe agregando algum valor, tornando-se fiel à organização e aos produtos e serviços oferecidos.

O presente trabalho propicia melhores formas de se implantar as soluções de CRM, visto que muitas empresas de telecomunicações ainda se encontram com dificuldades de implantar totalmente essa estratégia, devido ao grande número de informações e falhas no seu decorrer, facilitando que empresa concorrente conquiste seus clientes.

3 AMBIENTE DA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

Com a evolução na maneira das empresas de telecomunicações fazerem negócios e com a aplicação do CRM, é possível estabelecer parâmetros nunca antes estabelecidos. Atualmente, como a própria solução de CRM relata, essas empresas deverão ter como principal foco o seu cliente, que é o seu único bem precioso que lhe garantirá um alto ROI – Retorno sobre Investimentos.

Desta forma, é necessário planejar como manter esses clientes tão valiosos para a organização. Para isso será apresentada nesse trabalho a criação de “Uma Estratégia para a Implantação dessa Solução de CRM em Empresas de Telecomunicações”.

O segmento de mercado, que será apresentado, são as empresas de telecomunicações, que oferecem aos seus clientes serviços que são prestados de acordo com o efetivo contrato.

Esses clientes na maioria das organizações de telecomunicações são classificados em diferentes classes, ou seja, a classe A, B, C e D. Sendo que, neste estudo serão aplicadas estratégias especificamente para clientes da classe A, pois estes são os grandes clientes que dão uma maior rentabilidade para a empresa.

Os serviços que as empresas de telecomunicações prestam a seus clientes possuem diferentes tecnologias, que poderão ser classificados como soluções de voz e soluções de dados, estes serão apresentados nos próximos itens.

A seguir será apresentada a classificação de serviços que essas empresas operadoras de telecomunicações oferecem a seus clientes, segundo a ANATEL, a qual possibilita a concepção, regulamentação e fiscalização de empresas de telecomunicações. O regulamento de cumprimento de obrigações de universalização por concessionária do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), esta a disposição pelo *site*: www.anatel.gov.br.

3.1 Empresas de Telecomunicações

Para que empresas de telecomunicações possam executar as suas funções de forma eficiente e de acordo com normas específicas para um funcionamento efetivo e competitivo, no Brasil, a ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações, foi criada

como autarquia especial, administrada independentemente, financeiramente autônoma e não se subordina hierarquicamente a nenhum órgão de governo. Do Ministério das Comunicações, a ANATEL herdou os poderes de outorga, regulamentação e fiscalização e um grande acervo técnico e patrimonial. Dentre suas atribuições, algumas são citadas a seguir: (ANATEL, 2003).

- Implementar a política nacional de telecomunicações.
- Propor a instituição ou eliminação da prestação de modalidade de serviço,
- Propor o plano geral de outorgas,
- O plano geral de metas para a universalização dos serviços de telecomunicações,
- Atuar na defesa e proteção dos direitos dos usuários,
- Estabelecer restrições, limites ou condições a grupos empresariais para obtenção e transferência de concessões, permissões e autorizações, de forma a garantir a competição e impedir a concentração econômica no mercado.
- Estabelecer a estrutura tarifária de cada modalidade de serviços prestados em regime público.

De acordo com a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL, 2003), são oferecidos diversos serviços de telecomunicações:

- Telefonia Fixa - O Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) é o serviço de telecomunicações que, por meio de transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia. São modalidades do Serviço Telefônico Fixo Comutado destinado ao uso do público em geral o serviço local, o serviço de longa distância nacional e o serviço de longa distância internacional.
- Serviço móvel celular - é o serviço de telecomunicações móvel terrestre, aberto à correspondência pública, que utiliza sistema de radiocomunicações com técnica celular, interconectado à rede pública de telecomunicações, e acessado por meio de terminais portáteis, transportáveis ou veiculares, de uso individual.
- O Serviço Móvel Pessoal – SMP é o serviço de telecomunicações móvel terrestre de interesse coletivo que possibilita a comunicação entre Estações

Móveis e de Estações Móveis para outras estações. O SMP é caracterizado por possibilitar a comunicação entre estações de uma mesma Área de Registro do SMP ou acesso a redes de telecomunicações de interesse coletivo.

- Serviço Móvel Especializado (SME) - é o serviço de telecomunicações móvel terrestre de interesse coletivo que utiliza sistema de radiocomunicação, basicamente, para a realização de operações tipo despacho e outras formas de telecomunicações. Caracteriza-se pela mobilidade do usuário. O SME é prestado em regime privado, mediante autorização, conforme disposto na Lei n.º 9.472, de 16 de julho de 1997 e é destinado a pessoas jurídicas ou grupos de pessoas, naturais ou jurídicas, caracterizados pela realização de atividade específica.
- O Serviço Especial de Radiochamada - SER é um serviço de telecomunicações destinado a transmitir, por qualquer forma de telecomunicação, informações unidirecionais originadas em uma estação de base e endereçadas a receptores móveis, utilizando-se das faixas de frequências de 929 MHz e 931 MHz.
- O Serviço Móvel Global por Satélite - SMGS - é o serviço móvel por satélite que tem como principais características utilizar sistemas de satélites com área de cobertura abrangendo todo ou grande parte do globo terrestre e oferecer diversas aplicações de telecomunicações.
- Os serviços de telecomunicações aeronáuticas - estão na categoria de serviço móvel, em que as estações móveis (MA) deslocam-se por via aérea e comunicam-se com estações terrestres do serviço móvel aeronáutico, denominadas Estações Aeronáuticas (FA). Esses serviços são prestados em condições e em faixas de frequência dos Serviços Fixo e Móvel Aeronáutico, de Radionavegação Aeronáutica e de Radiodeterminação, definidas no Regulamento de Radiocomunicações da União Internacional de Telecomunicações - UIT, no Plano de Atribuição, Destinação e Distribuição de Faixas de Frequências no Brasil, no Anexo 10 da ICAO (International

Civil Aviation Organization), no Código Brasileiro de Aeronáutica, na Lei Geral de Telecomunicações e em outros que venham a ser assim considerados pela Legislação Brasileira.

- Serviço Móvel Marítimo (Estação de Navio) - é o serviço destinado às comunicações entre estações costeiras e estações de navio, entre estações de navio ou entre estações de comunicações a bordo associadas. Estações em embarcações ou dispositivos de salvamento e estações de emergência de radiobaliza indicadora de posição podem, também, participar deste serviço. As estações costeiras, estações a bordo de navios e estações portuárias estão associadas ao Serviço Móvel Marítimo, e sua autorização é formalizada pela expedição da licença para funcionamento de estação.
- O Serviço de Comunicação Multimídia - é um serviço fixo de telecomunicações de interesse coletivo, prestado em âmbito nacional e internacional, no regime privado, que possibilita a oferta de capacidade de transmissão, emissão e recepção de informações multimídia, utilizando quaisquer meios, a assinantes dentro de uma área de prestação de serviço.
- Radiodifusão - é o serviço destinado à transmissão de Sons e Imagens e, de Retransmissão de Televisão.
- TV por assinatura - é o serviço de telecomunicações que consiste na distribuição de sinais de vídeo e/ou áudio a assinantes, mediante transporte por meios físicos.
- Rádio do cidadão - é o serviço de radiocomunicações de uso compartilhado para comunicados entre estações fixas e/ou móveis, realizados por pessoas naturais (físicas), utilizando o espectro de frequências compreendido entre 26,96 MHz e 27,61 MHz. Esse serviço está vinculado à Superintendência de Serviços Privados e conseqüentemente à Gerência Geral de Serviços Privados.
- Radioamador - é uma modalidade de serviço de radiocomunicações, destinado ao treinamento próprio, à intercomunicação e a investigações

técnicas, levadas a efeito por amadores devidamente autorizados, interessados na radiotécnica a título pessoal, que não visam qualquer objetivo pecuniário ou comercial ligado à exploração do serviço, inclusive utilizando estações espaciais situadas em satélites da Terra.

- Radiofrequência – é um serviço destinado as faixas de frequências utilizados em vários serviços de comunicações.
- Serviço de Radiotáxi Privado - é uma submodalidade do Serviço Limitado Privado, de interesse restrito. É um serviço de radiocomunicações bidirecional, destinado ao uso próprio do executante, dotado ou não de sistema de chamada seletiva, por meio do qual são intercambiadas informações entre estações de base e estações móveis terrestres instaladas em veículos de aluguel, destinadas à orientação e à administração de transporte de passageiros.
- Serviço de Radiotáxi Especializado - é uma submodalidade do Serviço Limitado Especializado, de interesse coletivo. É um serviço de radiocomunicações bidirecional, destinado á prestação a terceiros, dotado ou não de sistema de chamada seletiva, por meio do qual são intercambiadas informações entre estações de base e estações móveis terrestres instaladas em veículos de aluguel, destinadas à orientação e à administração de transporte de passageiros.
- Rede e Circuito Especializado - tratam-se de submodalidades do Serviço Limitado Especializado destinadas à prestação de serviços de telecomunicações a terceiros, desde que sejam estes uma mesma pessoa ou grupo de pessoas naturais ou jurídicas, caracterizado pela realização de atividade específica.

Serviço de Circuito Especializado:

- Serviço Fixo;
- Não aberto à correspondência pública;

- Aplicações ponto a ponto ou ponto multiponto (suporte à interligação de redes, interligação de PABX, etc.).

Serviço de Rede Especializado:

- Não aberto à correspondência pública;
 - Aplicações entre pontos distribuídos (provimento de serviços de comunicações de voz, dados, imagens, etc.);
 - Estabelecimento de redes de telecomunicações para grupos de pessoas jurídicas com atividade específica.
-
- SRTT - O Serviço de Rede de Transporte de Telecomunicações é destinado a transportar sinais de voz, telegráficos, dados ou qualquer outra forma de sinais de telecomunicações entre pontos fixos.
 - O Serviço Limitado Privado - é uma modalidade de serviço limitado de interesse restrito, destinado ao uso próprio do executante, seja este uma pessoa natural (física) ou jurídica. Esse serviço está vinculado à Superintendência de Serviços Privados e conseqüentemente à Gerência Geral de Serviços Privados de Telecomunicações.
 - Os Serviços Público-Restritos - são serviços de telecomunicações destinados ao uso de passageiros dos navios, aeronaves, veículos em movimento ou ao uso do público em localidades ainda não atendidas pelo Serviço Público de Telecomunicações.
 - Serviços Especiais, instituído pela Lei no 4.117, de 27 de agosto de 1962, como serviços de telecomunicações que tem por finalidade o atendimento de necessidades de comunicações de interesse geral, não aberto à correspondência pública.

Devido a grande abrangência de serviços que as empresas de telecomunicações oferecem aos clientes, este trabalho irá deter-se nas empresas operadoras de telecomunicações que prestam serviços de telefonia fixa. Deste modo, estão

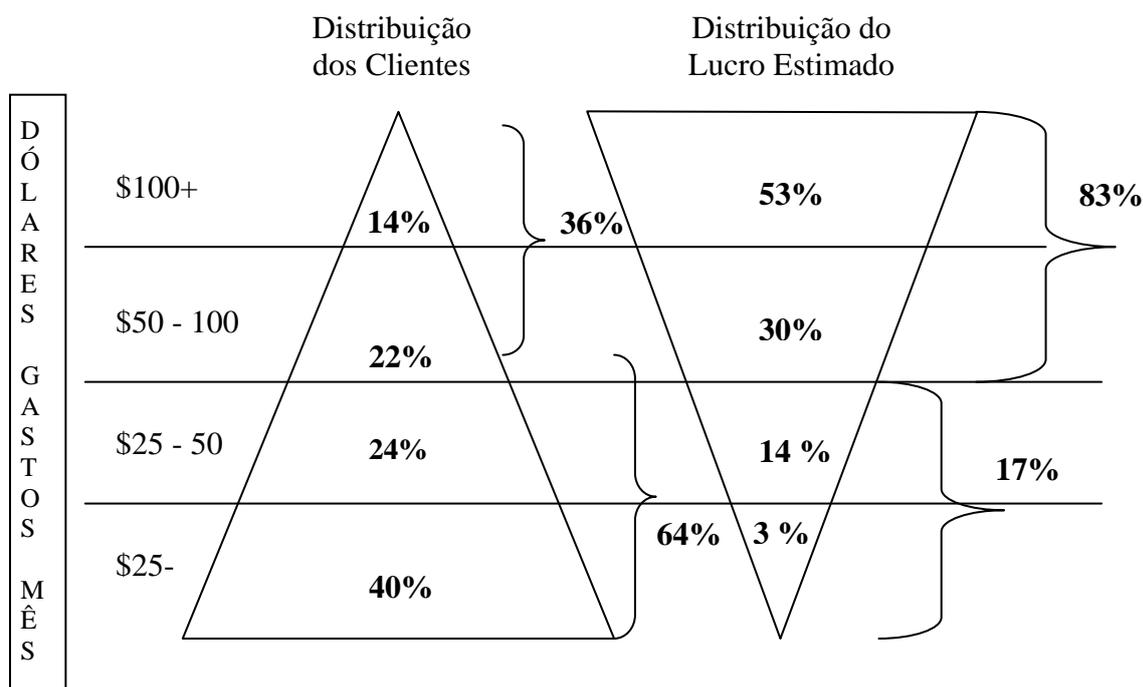
classificados, a seguir, os possíveis clientes que utilizam esses serviços e as tecnologias que lhes são oferecidas.

3.2 Clientes

Com a utilização da filosofia do marketing 1to1, empresas de telecomunicações estabelecem metas para alcançar determinados clientes, com o objetivo de fidelizá-los, as operadoras de telecomunicações criam serviços que satisfaçam as necessidades e desejos de seus clientes, beneficiando-os com melhores preços, melhoras de desempenho ou promoções, aumentando significativamente a receita da organização.

A seguir, algumas formas de classificação das empresas operadoras de serviços de telecomunicações, de clientes por classes:

- Clientes da classe A, são os mais valiosos. Possuem atendimento especializado, com profissionais treinados exclusivamente para atendê-los, de acordo com suas necessidades. Geralmente, são clientes empresariais, ou seja, pessoa jurídica. Nesta classe, também estão os Governos (Federais, Estaduais, Municipais) como clientes especiais. Esses clientes são os que mais utilizam serviços de telefonia.
- Clientes da classe B, também são valiosos, porém são pessoas físicas.
- Clientes da classe C são consumidores em potencial, que deverão ser atendidos com o objetivo de torná-los valiosos. Inicialmente, o potencial de crescimento poderá ser alcançado, por exemplo, por meio de vendas cruzadas, fazendo operações de negócios que gerem menos custo para a empresa.
- Clientes da classe D são os que a médio e a longo prazo não gerarão lucro, ou que, simplesmente, poderão gerar algum tipo de despesa para a organização. A maioria das organizações prefere perder esses clientes para as empresas concorrentes.



Uma pequena porcentagem do total dos clientes para uma grande porcentagem de lucro.

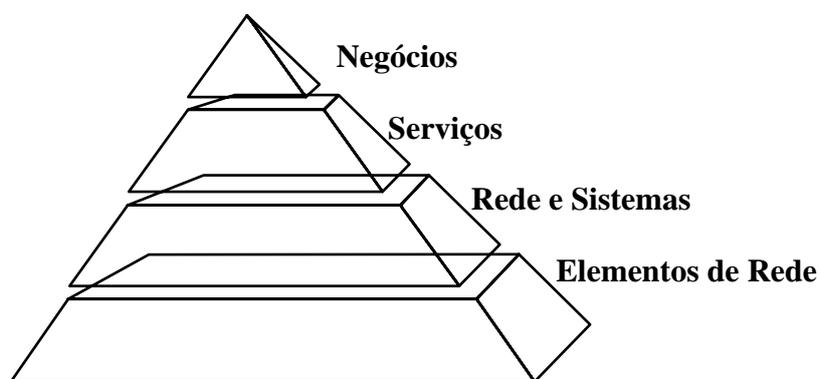
Fonte: PricewaterhouseCoopers

Figura 3.1 Lucro das Ligações Interurbanas nos EUA

Desta forma, empresas de telecomunicações deverão concentrar suas aplicações de CRM, inicialmente, em clientes que resultam em uma maior lucratividade, para que depois passem para as demais classes que abrangeram mais clientes satisfeitos. Juntamente, com as aplicações de CRM será necessário empregar tecnologias que gerenciem os serviços que serão prestados, para efetivar uma excelente negociação e concretizar um relacionamento duradouro. As camadas funcionais do *framework* TMN (Rede de Gerência Telecomunicações) apresentadas a seguir, propiciam um gerenciamento de serviço adequado e eficiente de acordo com as necessidades do cliente, efetivando assim uma negociação lucrativa e proveitosa no seu relacionamento.

3.3 O *Framework* de Gerência de Ambientes de Telecomunicações

Resultado do trabalho pioneiro de um grupo de pesquisadores da *British Telecommunications*, liderados por Keith Willetts, em 1987, o modelo apresentado na Figura 3.2, conhecido como “*framework* TMN” resume as atividades de gerenciamento que devem ser executadas em um ambiente de telecomunicações, dividindo-as em quatro níveis: gerência de elementos, gerência de rede e sistemas, gerência de serviços e gerência do negócio (British, 1988).



Fonte: Elizabeth Specialski (SPECIALSKI, 2000).

Figura 3.2 O Framework TMN

A parte superior da pirâmide representa a Gerência do Negócio que trata das questões relativas ao retorno do investimento, participação no mercado, satisfação dos empregados e alcance dos objetivos ambientais e da comunidade.

A gerência de serviços tem como objetivo controlar o nível, o custo e a qualidade dos serviços oferecidos aos usuários, atendendo as necessidades atuais do mercado.

A gerência da rede preocupa-se com questões relativas às redes e sistemas que transportam e fornecem os serviços, como por exemplo, capacidade, congestionamento e diversidade.

Na camada inferior, as funções de gerenciamento preocupam-se com os elementos componentes da rede e sistemas, tais como, switches, sistemas de transmissão, roteadores, etc.

Este modelo permite quebrar a complexidade do mundo de operadoras de serviços de telecomunicações em conjuntos de tarefas mais compreensíveis e com objetivos mais definidos.

A pesquisa na área de gerência do serviço pode e deve aproveitar-se dos resultados alcançados na gerência de rede. O próprio modelo de gerenciamento OSI (*Open Systems Interconnection*), com suas áreas funcionais definidas para gerência de falhas, configuração, desempenho, contabilização e segurança, constitui um excelente ponto de partida para a definição de funções para o gerenciamento de um determinado serviço.

Além disso, os trabalhos desenvolvidos pelo NMF (*Network Management Forum*) têm contribuído muito para a criação de um modelo de gerência de serviços, considerando-se a necessidade de integração entre os níveis de gerência apresentados na Figura 3.2 e a mudança de enfoque de um ambiente preocupado apenas com a tecnologia da infraestrutura para as necessidades de gerenciamento em um ambiente voltado para o cliente de serviços de telecomunicações.

A gerência de negócios de telecomunicações constitui a chave para a sobrevivência em um mercado altamente competitivo. É principalmente neste nível que as decisões devem ser tomadas com base em um sistema de informações atuais e com valor. Uma única informação errada ou ausente pode ocasionar uma tomada de decisão que implique em prejuízos incalculáveis.

As informações necessárias para a realização da gerência do negócio de telecomunicações devem ser buscadas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da empresa e, portanto, a elaboração de um modelo para a gerência neste nível apresenta uma significativa complexidade e muito pouco se tem feito nesta área (YOUNG,1999).

De acordo com Elizabeth Adams (ADAMS, 1996) e Steve Adams (ADAMS,1999), o real valor deste modelo consiste em utilizá-lo na forma *top-down*. É necessário que se tenham bem definidas as questões relativas ao negócio de telecomunicações para que se possa identificar as necessidades de investimento nos níveis mais inferiores.

Conforme mostra a Figura 3.2, o primeiro conjunto de tarefas está relacionado com o negócio de telecomunicações; nele devem ser consideradas: as questões financeiras, as necessidades dos acionistas, os clientes, os empregados e a sociedade. A partir destas metas e objetivos surge uma estrutura para o gerenciamento dos serviços que a companhia oferece aos seus usuários: todo o espectro relacionado com cliente-serviço, incluindo pedidos, qualidade de serviço, manipulação de problemas, tarifas e cobrança, planejamento e desenvolvimento de novos serviços e assim por diante.

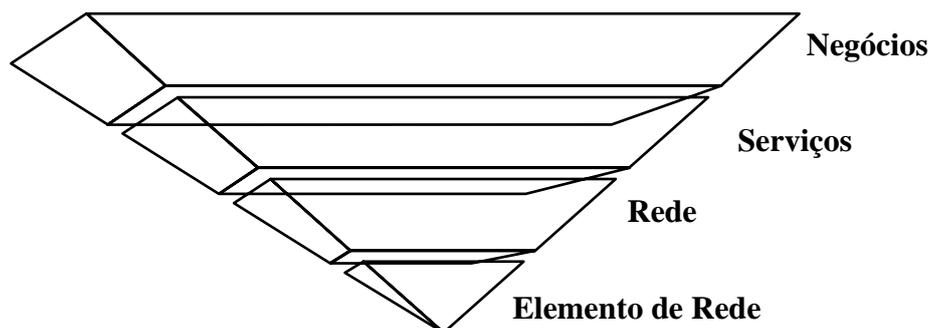
Estes serviços são derivados de uma infra-estrutura de rede, seja ela oferecida por outra organização ou de propriedade e operada pela própria companhia. O nível de gerenciamento de rede deve assegurar, entre outras coisas, a conectividade fim-a-fim, a integridade da rede, o planejamento de capacidade e a recuperação no caso de ocorrência de falhas. Além disso, a gerência de rede deve assegurar que qualquer falha, que possa afetar o fornecimento de algum serviço, será notificada ao nível de gerência de serviço como forma de cumprimento de acordos de níveis de serviço.

Finalmente, a rede em si é composta de muitos elementos, provenientes de muitos fornecedores. Estes elementos precisam ser monitorados e controlados para garantir o melhor desempenho individual. Falhas neste nível podem causar impacto no nível de rede que, por sua vez, pode causar efeitos não desejados no serviço que está sendo oferecido ao cliente.

O aspecto importante deste modelo é que o desempenho do negócio de um provedor de serviço é dependente da excelência de seu gerenciamento de serviço. Por sua vez, o gerenciamento do serviço é dependente da excelência do gerenciamento de rede que, por seu turno, requer um excelente gerenciamento de cada um dos elementos componentes. Daí a representação em pirâmide, com cada um dos níveis dependendo dos níveis inferiores.

Conforme dito anteriormente, a forma *top-down* é a forma mais comum com que as empresas atacam o problema de gerência. No entanto, esta filosofia está mudando; conforme mostra a figura 3.3, as empresas ao nível internacional estão invertendo a pirâmide e, como consequência, surge um vasto campo para a pesquisa e desenvolvimento (ADAMS, 1999).

Novas tecnologias e ferramentas de suporte ao desenvolvimento de sistemas distribuídos possibilitam o desenvolvimento de ambientes com aplicações orientadas a objetos onde as informações podem ser vistas por diferentes pessoas e/ou sistemas, com diferentes propósitos, possibilitando maior flexibilidade organizacional.



Fonte: Elizabeth Specialski (SPECIALSKI, 2000).

Figura 3.3 Novo Modelo de Gerência

A necessidade tecnológica mais emergente consiste, agora, em obter ferramentas que possam auxiliar a integração e a interpretação das informações provenientes de cada um dos níveis, repassando-as de forma adequada para os níveis superiores e fornecendo as bases para a automatização do processo de decisão.

A identificação das informações relevantes para cada um dos níveis de gerenciamento não se constitui em uma tarefa trivial. É necessário um conhecimento profundo do objeto que se deseja gerenciar e uma definição clara dos objetivos que se propõe alcançar. Isto significa que, para se alcançar a excelência em um sistema de gerenciamento, é necessário, antes de qualquer coisa, alcançar a excelência na modelagem da informação de gerenciamento.

3.4 Tecnologias de Telefonia Fixa

As tecnologias dos serviços que serão apresentadas se referem às operadoras da Brasil Telecom (BRASIL, 2003) e da Telefônica (TELEFÔNICA, 2003).

3.4.1 Soluções de Voz

As soluções de voz existentes nas empresas prestadoras de serviços de telefonia fixa permitem a comunicação dos clientes residenciais e empresariais. Estes serviços, apresentados a seguir, são estabelecidos por uma linha de transmissão de voz.

- Linha Telefônica - permite a realização e o recebimento de chamadas entre um terminal telefônico e outros pontos, sejam eles fixos ou móveis, em qualquer parte do país ou do mundo. A transmissão de dados das ligações efetuadas pelos clientes é feita através do Sistema Telefônico Fixo Comutado.

3.4.2 Soluções de Dados

Estas soluções de dados apresentadas pelas empresas de telecomunicações possibilitam a transmissão de informações em alta velocidade, onde empresas-clientes deverão utilizar equipamentos adequados para uma comunicação segura.

As soluções de dados são destinadas aos clientes empresariais que utilizam redes de telecomunicações para a transmissão de um grande número de dados. Algumas das soluções utilizadas são:

- SLDD – Linha Privativa de comunicações de dados - são utilizadas em interligações ponto-a-ponto com tráfego de dados constante;
- X.25 - é uma linha de serviços voltada para a interligação de terminais e consulta a bases de dados, ideal para aplicações com baixo ou médio volume de informações. Por meio do protocolo X.25, as empresas podem enviar e receber dados de maneira rápida e segura.
- *Frame Relay* – é um serviço que possibilita que várias unidades da empresa e as empresas parceiras de negócios possam se comunicar através de voz, dados e imagem, em alta velocidade. Além disso, a empresa de telefonia, faz o gerenciamento completo do serviço.

- Datavoz - é um serviço de comunicação de dados que permite a interligação de redes locais, mainframes e voz corporativa - ramais e PABX, em empresas distribuídas geograficamente, através de uma mesma plataforma de comunicação. Baseado em tecnologia Frame Relay e FRAD's (junção de voz e dados) permite a fácil inclusão de novos pontos de interesse a medida que haja necessidade.
- Rede IP (*Internet Protocol*) - é uma rede multiserviços desenvolvida com o estado da arte da tecnologia, caracterizada por alta confiabilidade e capacidade, aliada a flexibilidade que proporciona aos seus clientes o desenvolvimento do conceito de Provedores de Serviços de Informação.

4 UMA ESTRATÉGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA SOLUÇÃO DE CRM EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES

Com base nos modelos apresentados por Brown, Franco, Peppers e Rogers, Seybol, Swift, descritos no capítulo 2, este capítulo descreve uma proposta para a estratégia de implantação de uma solução de CRM para empresas de telecomunicações, limitando-se em operadoras de telefonia fixa.

4.1 Introdução

Numa visão simplista, pode-se dizer que existem basicamente duas estratégias para a implantação de CRM em empresas de telecomunicações:

- A mais comum encontrada no mercado é a implantação de uma ferramenta e a ação de adaptar os procedimentos da empresa às funcionalidades dessa ferramenta;
- A segunda é adaptar as funcionalidades da ferramenta aos procedimentos da empresa.

No primeiro caso corre-se o risco de perder a identidade da empresa, ocasionando mudanças organizacionais desnecessárias e muitas vezes prejudiciais aos negócios, pelo uso de uma ferramenta genérica, isto é, a empresa precisa se adaptar às funcionalidades da ferramenta.

No segundo caso, corre-se o risco de automatizar procedimentos errados, pela adoção de uma ferramenta que apenas agilize os procedimentos existentes, sem levar em consideração as necessidades de mudanças na organização.

Observa-se, portanto, que entre a decisão de implantação de CRM e a adoção de tecnologias para a sua efetivação deve existir uma série de etapas que vão constituir a estratégia para a implantação de CRM em uma organização. Estas etapas devem focar, principalmente, a estrutura funcional da organização, identificando os procedimentos adotados e a sua adequação para o alcance dos objetivos empresariais. Assim, considera-se importante corrigir os problemas referentes aos procedimentos adotados antes de selecionar a ferramenta de suporte à implantação do CRM.

A implantação da ferramenta de suporte ao CRM só deve ser iniciada a partir do momento em que o conjunto de procedimentos da estrutura organizacional esteja validado, evitando-se, assim, a automação de procedimentos incorretos.

Embora muitas das etapas para a implantação de CRM sejam comuns para a maioria das organizações, o conjunto das atividades que compõe cada etapa é fortemente dependente do tipo de organização. Assim, a estratégia de implantação de CRM em empresas de telecomunicações apresenta um conjunto de atividades diferente de empresas de outros tipos de mercados.

Devido ao porte da empresa, antes de iniciar a implantação do CRM, a empresa deverá implementar alguma ferramenta de ERP – que, de acordo com Franco (FRANCO,2001), viabiliza os processos de logística, serviços e sua distribuição, ou seja, o ERP possibilita a utilização dos recursos empresariais disponíveis para a facilitação dos processos dos serviços que serão fornecidos pelos distribuidores. Esses recursos são viabilizados a partir do departamento de vendas que recebe os pedidos a partir da ferramenta de ERP, onde estes são repassados para o departamento de produção que, de forma integrada, planeja o tempo necessário para a instalação de tais equipamentos, escala os funcionários que irão instalá-los, verifica se há componentes, em estoque, suficientes para atender aos pedidos dos clientes. Deste modo, as informações são disponibilizadas de forma integrada em todos os departamentos da empresa de telecomunicações, permitindo assim, a otimização integrada associada ao suporte de apoio às decisões.

4.2 Atividades Comuns para a Implantação do CRM

De acordo com a maioria dos autores, pode-se caracterizar um modelo genérico de implantação de CRM, com as seguintes atividades: (BROWN, 2001), (CRM, 2001), (FRANCO, 2001), (SEYBOLD, 1998), (SWIFT, 2001).

- Identificar e diferenciar clientes;
- Interagir com os clientes;
- Personalizar os serviços de acordo com a preferência dos clientes;
- Avaliar a satisfação dos clientes;
- Facilitar os negócios do cliente com a empresa.

Para um melhor entendimento destas atividades, cada uma delas é detalhada nos itens 4.2.1 a 4.2.5.

4.2.1 Identificar e Diferenciar Clientes

Conforme descrito no capítulo 3, em empresas de telecomunicações é possível identificar quatro grupos de clientes:

- Empresas de grande porte;
- Empresas de médio porte;
- Empresas de pequeno porte;
- Governo;
- Pessoas físicas.

Cada um destes grupos pode, ainda, ser subdividido em três categorias, de acordo com o estabelecido por Peppers e Rogers, e descrito no capítulo 2 deste trabalho:

- Clientes rentáveis;
- Clientes em potencial;
- Clientes *below zero* (baixa lucratividade ou prejuízo)

Devido ao grande número de clientes que uma empresa de telecomunicações possui, esta estratégia propõe que o foco principal seja dado, em primeiro lugar, para a categoria dos clientes mais rentáveis. Embora, em uma etapa futura, seja recomendável tratar dos clientes potenciais, considera-se que, pela complexidade das ações, é necessário focar os esforços nos mais rentáveis a fim de garantir a sua permanência como cliente da empresa, de forma que a rentabilidade não seja afetada.

Assim, na primeira etapa da estratégia, é preciso identificar quais clientes já proporcionam um alto retorno de investimento para a empresa. Para se identificar um cliente rentável é necessário, que a empresa obtenha informações, tais como:

- Caracterização do faturamento da empresa de telecomunicações por serviços ofertados, isto é, identificação do retorno de investimento que cada um dos serviços oferecidos apresenta. Esta caracterização é um dos fatores que devem ser considerados para a obtenção e retenção dos clientes que dão um maior retorno na receita da organização.
- Filtros sucessivos para reduzir o universo de clientes a serem trabalhados. Esses filtros poderão ser utilizados a partir dos valores que os clientes investiram nos serviços de telecomunicações nos últimos três meses. Por exemplo, pode-se classificar como clientes preferenciais aqueles que superam as expectativas de consumo. Ou ainda, definir que grupo de clientes preferenciais será constituído por aqueles clientes que gastam em média mais do que R\$25.000,00 mensais. Esses clientes são os mais rentáveis e que, a princípio deverão ser tratados de forma especial. Seguindo o mesmo exemplo, os clientes de alta rentabilidade são aqueles que estão na faixa de R\$5.000,00 à R\$25.000,00; os clientes de médio porte, aqueles que investem entre R\$1.000,00 à R\$5.000,00 e os clientes de pequeno porte, aqueles que gastam valores inferiores à R\$ 1.000,00 (estas faixas de valores são fictícias). Para os clientes novos que investirem altos valores no primeiro mês, estes deverão ser atendidos como clientes mais rentáveis, pois são clientes que estão em fase do conhecimento experimental da empresa de telecomunicações, a melhor estratégia é o atendimento personalizado até que seja atingido o tempo ideal para sua classificação quanto ao seu rendimento na organização, tendo como primeira projeção que esses clientes permanecerão na empresa por um longo tempo como os mais rentáveis.
- Histórico dos pagamentos - devem ser usados para que a segmentação dos clientes seja constituída de forma correta, através dos filtros sucessivos descritos anteriormente. Dessa forma, é possível avaliar os

riscos que a empresa corre ao investir em um cliente que paga as contas e o que não paga, visto que, em muitas empresas, alguns clientes que apresentam uma média de consumo alta, podem não ser os mais rentáveis, dado o seu histórico de inadimplência. Muitos desses são os que mais utilizam os serviços oferecidos pela empresa de telecomunicações e são também os que mais devem.

A análise do histórico dos pagamentos também torna possível a obtenção de informações valiosas para a realização de outras atividades inerentes ao CRM. Podem ser obtidas informações como, por exemplo, qual o conjunto e tipo de serviços eles utilizam, se possuem mais linhas telefônicas num mesmo local ou em outros locais, e até sobre as características e hábitos dos clientes, ou seja, a região onde moram, dados econômicos, para qual região estão habituados a ligar, em quais horários fazem ligações locais, regionais ou internacionais, e em quais datas costumam fazer o pagamento. É necessário evitar o preenchimento de intermináveis cadastros; as informações podem ser obtidas de forma gradativa, à medida que o cliente interage com a empresa.

4.2.2 Interagir com os Clientes

Assim como qualquer empresa, uma prestadora de serviços de telecomunicações deverá ter uma maior interação com seus clientes, de modo que o relacionamento se torne cada vez mais estreito, possibilitando uma maior aquisição de informações sobre o cliente. Interagindo com seus clientes, a organização poderá oferecer novos serviços, de interesse do cliente, aumentando a rentabilidade por cliente. Para isso a empresa deverá apresentar canais de comunicações que venham de encontro às necessidades dos clientes, ou seja, a empresa deverá conhecer os canais de comunicações preferidos de seus clientes, e oferecer a maior variedade possível de formas de comunicação. Dentre eles, poderão ser utilizados:

- *Sites na Web*, que permitam a interação de retorno imediato, como chats interativos;
- Centros de atendimentos com pessoal qualificado e atualizações de informações imediatas nos sistemas utilizados;
- E-mails inteligentes, ou seja, com retorno de informações e soluções imediatas, sendo estes e-mails gerenciados efetivamente;

Todas essas formas de comunicações podem ser organizadas em um *contact center*, onde a utilização de recursos humanos altamente capacitados é otimizada.

Os canais de atendimento deverão ter profissionais qualificados de acordo com o tipo de cliente que irão atender, geralmente, são utilizados *call-centers* para os clientes individuais, e consultores de vendas para os clientes corporativos.

É importante ressaltar que alguns clientes não possuem o hábito de usar a *Internet* como canal de comunicação principal. Para o atendimento da grande massa de pequenos clientes, além do *contact center*, será necessário disponibilizar lojas para o atendimento presencial e/ou quiosques distribuídos geograficamente. Esta última forma de atendimento apresentada deve ser considerada para cumprir com as exigências estabelecidas pela ANATEL, conforme estabelecido em (ANATEL, 2003).

Uma vez cumpridas as exigências da ANATEL, uma empresa de telecomunicações deverá se preocupar com a diferenciação do atendimento para os clientes rentáveis. Dependendo da classe em que o cliente esteja situado, a empresa deverá disponibilizar um atendimento personalizado, designando consultores para prestar atendimento ao conjunto de seus clientes preferenciais. No caso de clientes preferenciais, a empresa deve considerar, ainda, a possibilidade de deslocamento do consultor para prestar atendimento ao cliente ao invés do cliente se deslocar para ser atendido; os horários de atendimentos deverão ser flexíveis, com possibilidade de atendimento fora do horário comercial.

4.2.3 Personalizar os Serviços de Acordo com a Preferência dos Clientes

A empresa de telecomunicações poderá personalizar tanto os canais de atendimento quanto os serviços solicitados para atender seus clientes de forma rápida e eficiente.

Os consultores de vendas deverão estar bem informados em relação à empresa que estão prestando consultoria de modo que, quando prestarem uma visita a esses clientes corporativos estejam treinados a oferecer serviços e a solucionar problemas.

A tecnologia a ser usada para a comunicação com clientes também poderá ser feita pelo *site* da empresa de telecomunicações. O *site* deverá apresentar um conteúdo personalizado, tais como:

- Informações dos clientes;

- Serviços que são utilizados;
- Serviços que poderão ser utilizados, futuramente;
- Atualização de dados;
- Agendar visitas com o consultor de vendas, no caso dos clientes mais rentáveis, ou seja, clientes que participam ativamente na lucratividade da empresa operadora de serviços de telecomunicações, que queiram conversar pessoalmente com o representante da organização.

Para os clientes de médio porte, estes poderão ser atendidos pelos *sites* disponibilizados na *Web*, e por *call-centers* especializados. Os pequenos clientes poderão ser atendidos por *call-centers* não personalizados, pois estes muitas vezes dão muito trabalho e pouca rentabilidade para a organização.

Os *sites* personalizados devem apresentar os serviços que os clientes possuem e os que poderão possuir futuramente. Por exemplo: quando o cliente visita o *site* da empresa de telecomunicações ele deverá entrar com o seu *login* e sua senha, logo após será apresentada uma página personalizada de acordo com as características do cliente, informações atualizadas, os serviços que são utilizados, os serviços que estarão a disposição para uma utilização futura, e impressão de nota fiscal de serviços telefônicos para pagamentos bancários ou pagamentos via *Internet*. O agendamento para uma visita de um consultor também poderá partir do *site* na *Web*, para os clientes recentes, através de e-mails ou telefone.

Considerando-se os clientes preferenciais, os serviços oferecidos também poderão ser personalizados, de acordo com as necessidades e preferências de cada cliente.

Os serviços que estão sendo utilizados pelos clientes deverão estar adequados aos tipos de negócios que eles fazem, e o desempenho dos serviços deverá estar de acordo com o contrato efetuado, onde a empresa que os fornece garantirá a monitoração contínua desses serviços.

Assim, a empresa deverá considerar a possibilidade de, por exemplo, flexibilizar as datas para a emissão das faturas, disponibilizar faturas agregadas ou separadas, configurar dinamicamente a largura de banda de canais de comunicação, de acordo com a demanda do serviço, cobrando proporcionalmente ao consumo realizado, combinar dois ou mais serviços, criando um novo serviço que esteja de acordo com a necessidade

identificada pelo cliente, monitorar a utilização do serviço a fim de identificar necessidades de expansão ou mesmo redução de disponibilidade; enfim, demonstrar a preocupação da empresa com relação à oferta de serviços adequados às necessidades do cliente, bem como com a cobrança proporcional ao consumo real.

4.2.4 Avaliar a Satisfação dos Clientes

Nessa atividade deve-se avaliar os requisitos que forneçam um maior retorno para o cliente ao nível de satisfação no desempenho dos serviços oferecidos e nas expectativas do cliente ao nível de serviços pró-ativos, sendo que dessa forma é possível melhorar o índice de retenção de clientes aumentando assim o retorno sobre investimentos - ROI da empresa de telecomunicações. Aquelas que conseguem atrair e manter os clientes certos são significativamente mais lucrativas do que aquelas que os clientes abandonam após algumas transações. Para isso é necessário avaliar alguns elementos da receita e de custo para incluir o relacionamento de uma empresa de telecomunicações com cada cliente e o efeito do índice de retenção de clientes que intensifica a lucratividade. Alguns desses elementos são:

- Clientes que independentemente dos descontos oferecidos, relacionamento ou da lealdade são bons pagadores, ou seja, aqueles clientes que efetuam grandes transações na empresa e com garantia de pagamento. A esses clientes devem ser dadas atenções especiais, pois quanto mais tempo permanecem na empresa, maior se torna a receita da organização.
- Clientes que indicam a empresa operadora de telecomunicações para outros clientes, gerando a receita de indicações. Isso ocorre quando um cliente está satisfeito com os serviços e o atendimento da organização. Quanto mais tempo durar o relacionamento com este tipo de cliente, mais novos clientes poderão ser indicados. Obtém-se essa receita através da aquisição de clientes sem custos, onde as empresas de maior sucesso possuem clientes leais e, sem investir em marketing, adquirem novos clientes.

- Clientes leais que pagarão mais por serviços do que um novo cliente que ainda não está convencido do valor da sua oferta. Quanto mais satisfeito o cliente está com o relacionamento, maior o preço que ele se dispõe a pagar. Além disso, clientes que são leais não se sentirão motivados para experimentar os serviços oferecidos pela concorrência, apenas pela promessa de descontos. Normalmente, o cliente satisfeito não deseja correr o risco de mudar.
- Clientes experientes que já conhecem a linha de serviços e processos; não ligam para o departamento errado, solicitando serviços que a empresa não oferece. Mesmo que a empresa tenha oferecido ferramentas especiais para sustentar esse relacionamento, como planilhas, acesso eletrônico ou configuradores de serviços *on-line*, a economia de dinheiro é grande porque ele pode fazer tudo sozinho com apenas algumas transações, e, quando a empresa precisar trabalhar junto, o cliente estará preparado para um intercâmbio eficiente.
- Analisar como melhorar o valor da empresa para os clientes através dos serviços e atendimento que lhes são oferecidos.
- Avaliar como reduzir o número de desistências de clientes, de forma que possam reverter essa situação, dando preferência a clientes especiais que geram um maior retorno de receita para a empresa.
- Avaliar o capital de recursos que a empresa deverá disponibilizar para o desempenho e inovações de serviços pró-ativos, elaboração de campanhas de marketing sob medida para conquistar os clientes certos, e para a qualificação dos recursos humanos da sua corporação.

Além desses elementos a empresa de telecomunicações deverá avaliar o desenvolvimento de serviços, fornecedores e os recursos humanos de forma sistêmica, para que a empresa tenha uma maior participação nas atividades dos seus clientes, aumentando consideravelmente o lucro almejado pela organização e como consequência uma maior confiabilidade aos clientes em potencial.

O pessoal de recursos humanos deverá estar qualificado de acordo com as necessidades de seus clientes, para melhor atendê-los (consultor de vendas deve

conhecer o tipo de negócio do seu cliente). O consultor poderá ter uma participação nos lucros e ser constantemente avaliado quanto à sua produtividade e efetividade no atendimento dos grandes clientes que lhe foram designados. Esta avaliação poderá ser realizada pelo próprio cliente (reclamações/solicitações de serviços) através de um gerente de consultores de vendas. O gerente poderá avaliar dessa forma o índice de satisfação de clientes, volume de vendas, faturamento dos clientes.

Os fornecedores deverão trabalhar de forma eficiente, de forma a não prejudicarem a imagem da empresa junto aos seus clientes. O desempenho dos fornecedores deverá ser monitorado e avaliado constantemente, principalmente quando o atendimento a um cliente preferencial depende da qualidade da sua atuação. É importante que a empresa estabeleça acordos de nível de serviço com os seus fornecedores e que tenha ferramentas para verificar se o fornecimento está de acordo com o contrato estabelecido.

Os serviços de atendimento aos clientes, *call-centers* e/ou *contact centers*, também deverão ser constantemente avaliados. Algumas métricas tais como: tempo de espera para o atendimento dos clientes, a forma como são atendidos, o nível de qualificação dos atendentes, devem ser sistematicamente monitoradas a fim de detectar desvios na qualidade de serviço. Muitos desses centros de atendimentos são divididos em ilhas, ou seja, de acordo com a segmentação de clientes, onde cada ilha é definida por um número determinado de atendentes com qualificações específicas para esses clientes.

A avaliação dos elementos essenciais para manter a rentabilidade da empresa é necessária. Para isso a organização deve estabelecer acordos de níveis de serviços, definindo os parâmetros de desempenho, qualidade e o período de tempo necessário para alcançar os níveis esperados de serviços prestados, de forma garantida e pró-ativa, através de indicadores mensuráveis. Esse acordo se constitui num documento, onde a empresa deve definir os parâmetros essenciais juntamente com o cliente e o departamento de tecnologia da informação. Em empresas de telecomunicações, um acordo de nível de serviço define elementos como, qualidade de serviços de telecomunicações contratados, traduzidos em termos de disponibilidade, segurança, custo e desempenho. Deve ser estabelecido, de forma clara e viável, o que, quando e como os serviços devem estar disponíveis, de forma a garantir aos clientes

confiabilidade e um bom desempenho na prestação de serviços e atendimento. Além disso, é necessário a existência de uma ferramenta para monitorar e controlar o nível de serviço que está sendo prestado para o cliente, fornecendo indicadores que permitam uma avaliação personalizada por cliente.

Caso essa avaliação não apresente índices satisfatórios, a organização deverá rever toda a sua estratégia para que possa dar seqüência à sua implantação de CRM. Em muitos casos poderá haver falhas em elementos-chave como a resistência dos recursos humanos, tendo como conseqüência problemas na migração dos dados no departamento de tecnologia da informação, falhas no desempenho dos serviços. Para isso deverão ser revistas as qualificações dos profissionais de toda a empresa, pois a mudança organizacional será muito grande, mas deverá ser feita de forma gradativa.

4.2.5 Facilitar os Negócios do Cliente com a Empresa

Nesta fase a empresa terá que trabalhar de acordo com as necessidades e preferências dos clientes, demonstrando que ele é o foco principal dos seus negócios, ou seja, depositando um maior valor a esse cliente.

O consultor de vendas deverá agir de forma pró-ativa, isto é, identificando e oferecendo serviços que apresentem vantagens para o cliente. A oferta de novos serviços aos clientes preferenciais deverá ser feita de forma antecipada e as vantagens que poderão resultar nos negócios do cliente, caso sejam contratados, devem ser explicitadas.

A **Gestão de Atendimento** deve contemplar todas as funcionalidades referentes ao atendimento de reclamações e solicitações de informações, e de serviços realizados pelos clientes, sendo que estes serviços podem ter características bastante distintas em relação ao tipo, urgência e tempo de atendimento. O sistema de CRM deve ter acesso ao histórico completo do cliente em toda a sua trajetória dentro da empresa e suprir a empresa de ferramentas de apoio à tomada de decisão, dando subsídios para a execução de ações pró-ativas sempre que isso for possível. Um sistema de **Gestão de Contatos** deve ser agregado também à gestão de atendimento, no sentido de gerenciar todo e qualquer contato do cliente com a organização, através de qualquer um dos pontos de contato disponibilizados pela empresa prestadora de serviços de telecomunicações.

A **Gestão de Serviços** deve encarregar-se do recebimento de solicitações de serviços de qualquer tipo, vindas do atendimento ou geradas por ações internas na própria organização, despachá-las para campo, controlar as etapas para a sua realização e validar a finalização. A Gestão de Serviços deve oferecer recursos e inteligência para a automação de tarefas tais como: gerência de força de trabalho (desempenho), gerência de recursos para a execução dos serviços, atribuição de atividade de acordo com o perfil das equipes, avaliação e validação do serviço executado na finalização, entre outras. Assim a solução de CRM deve ampliar os seus recursos utilizando um sistema de gerenciamento de serviço automático.

Alguns serviços poderão ser oferecidos para facilitar a vida dos clientes, os chamados serviços inteligentes, são eles: (MAGEDANS, 1996)

- Validação da carga do cartão - o serviço de telecomunicações internacionais de cobranças de chamadas fornece características de autenticação para comparar informações do usuário, tanto para a rede visitada, como informações armazenadas na rede interna (de casa).
- Disposição de chamadas - o serviço de telecomunicações internacionais de cobranças de chamadas proporciona a verificação de créditos excedente que o cartão possui, isto é, o valor de uso do cartão, dando a permissão para fazer ligações.
- Retorno de chamada automática – permite que o usuário ligue de volta para a última chamada recebida automaticamente.
- Identificação do usuário originador – permite receber uma indicação que identifica o usuário que originou a chamada.
- Chamada em espera – permite que o usuário interrompa a sua conexão atual para atender uma nova chamada sem liberar a primeira conexão.
- Acessar a chamada em espera – permite que o usuário restabeleça a conexão previamente colocada em espera.
- Transferência de chamada - permite que um usuário esteja conectado em duas chamadas separadas, onde este usuário poderá se desconectar a qualquer momento deixando os outros dois usuários conectados.

- Troca de chamadas automaticamente - é aplicável a um usuário que tem uma chamada ativa e outra em espera. Deve ser permitido que o cliente comute repetidamente a chamada que está atualmente em espera com a conexão nova, deixando previamente conectada a chamada em espera automaticamente.
- Chamada em espera automática - informa um usuário, que está com a conexão ocupada, de que existe uma outra chamada que está tentando estabelecer uma conexão com ele. Nesse caso são providos meios de sinalização que permitem ao usuário instruir a rede sobre que ação adicional deve tomar.
- Conferência telefônica - permite ao usuário reservar um recurso de conferência para fazer uma ligação com múltiplos usuários, indicando a data, horário, e duração da conferência. De acordo com a data e o horário especificado, cada participante nomeado terá que discar um número designado para acessar o recurso de conferência reservado.
- Múltiplos modos de chamada - permite que o usuário estabeleça telefonemas múltiplos, simultâneos com outros usuários.
- Chamadas escolhidas - permite que o usuário associe um pedido de chamada a uma chamada alertada. A chamada alertada espera resposta enquanto o usuário que origina a chamada escolhe os sinais para a rede que deseja se conectar a essa chamada em alerta. Então a rede conecta as partes da chamada. Esse serviço é muito utilizado em locais que possuem diversos telefones, por exemplo, uma secretária trabalha com um aparelho, que centraliza todas as linhas de telefones existentes, faz ligações externas a pedido dos usuários da rede e depois transfere essa ligação para o local que foi solicitado, ou uma ligação externa que chega até a central para falar com o usuário dessa rede telefônica. No Brasil esse serviço é chamado de PABX.

Para facilitar os negócios com clientes que utilizam serviços de comunicação de dados, alguns serviços deverão estar disponibilizados, tais como (MAGEDANS, 1996):

- Identificação do nível de serviço – permite receber uma indicação dos parâmetros de serviço usados durante um período de tempo estabelecido.
- Indicador de tarifas/taxas – identifica a capacidade atingida para prover uma indicação da taxa de transferência utilizada ou da taxa que será cobrada pela transferência.
- Avaliação flexível em tempo real – possui a capacidade de verificação diferenciada em tempo real, para uma determinada chamada, da taxa de faturamento, ou das partes que serão cobradas/carregadas. Isto poderia ser feito na direção do assinante, durante uma chamada originada ou durante uma chamada recebida.
- Identificação do usuário destinatário – permite receber uma indicação que identifica a rede para onde a chamada é destinada, ou usuário destinatário, isto é, a rede operadora/rede destinatária.
- Serviço de verificação do perfil da rede interna - habilita um usuário a verificar (somente leitura) os conteúdos atuais do perfil de serviço do usuário. As informações do perfil poderiam incluir informação como serviços de telecomunicações subscritos, parâmetros *default*, serviços adicionais ativados, inscrições atuais para chamadas recebidas e originadas.
- Serviço de modificação do perfil - permite a modificação (ler e escrever) dos parâmetros de perfil de serviço adequado do usuário. Tais parâmetros poderiam ser, ativação ou desativação de serviços adicionais, vários parâmetros *default*, código PIN (Número de Identificação Pessoal), etc.
- Serviço de transferência do perfil - permite transferir a informação de perfil de serviço a outros perfis de serviços armazenados. Informações que são transferidas podem depender do contrato.

- Serviço de verificação de volume de utilização – permite consultar o volume de informações transmitidas pelo canal de comunicação, numa base horária, diária, semanal ou mensal.

Os serviços acima indicados constituem apenas um pequeno subconjunto dos serviços que uma empresa de telecomunicações pode oferecer para os seus clientes. A disponibilização desses serviços para todos os clientes ou apenas para um conjunto restrito de clientes dependerá do estágio em que esta empresa se encontrar no processo de implantação do CRM.

4.3 Atividades Complementares para a Implantação do CRM

Além das atividades comuns à todas as empresas, a implantação do CRM em uma empresa de telecomunicações exige a realização de atividades complementares, que são propostas a seguir:

- Gerenciar a logística
- Organizar o aprendizado
- Descobrir informações
- Planejar mercado

4.3.1 Gerenciar a Logística

A oferta de serviços em uma empresa de telecomunicações requer a existência de uma infra-estrutura tecnológica, administrativa e de pessoal. O conjunto dessa infra-estrutura é denominada logística, e esta deve ser gerenciada a fim de garantir a qualidade do serviço oferecido.

A gerência da infra-estrutura tecnológica já é um processo consolidado pela existência de padrões de gerenciamento de redes; a gerência administrativa também já é uma questão resolvida pelos diversos modelos de administração empresarial e produtos que implementam o ERP e a gerência de recursos humanos também já possui soluções de mercado. No entanto, a oferta de um serviço é um processo composto por várias atividades, que deverão ser executadas passo-a-passo, onde cada parte deverá ser monitorada e controlada, considerando-se o ponto de vista do cliente. Para que a implantação de uma solução de CRM seja feita de forma eficiente numa empresa de

telecomunicações, é necessário, portanto, que cada processo componente do sistema de oferta de serviços seja gerenciado e que esta gerência apresente características de integração. Isto quer dizer que não basta gerenciar apenas um dos aspectos; é preciso gerenciar a logística como um todo.

A tarefa de gerenciar a logística também não está limitada à simples oferta dos serviços existentes. É necessário que informações sejam coletadas para identificar a necessidade de alterações na infra-estrutura existente, para permitir a oferta de novos serviços. Seus vários aspectos podem ser identificados por:

- Gerenciar mudanças organizacionais;
- Treinar pessoal;
- Estabelecer e gerenciar acordos de nível de serviços com: fornecedores, parceiros e clientes;
- Gerenciar inventário e configuração (planta instalada);
- Identificar necessidades de atualização e/ou expansão dos recursos existentes;
- Adequar a infra-estrutura tecnológica existente.

4.3.1.1 Gerenciar Mudanças Organizacionais

A gerência da logística pode fornecer indicadores que apontem para a necessidade de modificações nos procedimentos, na tecnologia ou mesmo nos recursos humanos. Dependendo das modificações, é necessário estabelecer um planejamento dessas mudanças a fim de garantir a continuidade das atividades empresariais. Além do planejamento, é necessário gerenciar o processo de mudança para garantir a sua eficiência e eficácia.

A equipe designada para gerenciar essas mudanças organizacionais deverá monitorar e avaliar constantemente o fluxo dos processos e os serviços que estão sendo implantados e verificar se o pessoal está preparado para essa mudança. Deve-se observar também o comportamento e a cultura de cada pessoa envolvida no processo, já que uma nova estrutura organizacional encontra-se em fase de absorção por parte da grande maioria dos funcionários. Desta forma, deve-se ter um cuidado redobrado no gerenciamento das mudanças que se farão necessárias com a implantação deste projeto.

O sucesso ou a falha de um projeto de implantação de CRM depende fortemente do comprometimento da direção em apoiar as ações definidas pela equipe de gestão de mudanças. A definição de um grupo de trabalho, responsável pela execução e acompanhamento de todas as atividades relacionadas com a implantação da filosofia CRM na empresa de telecomunicações, é de fundamental importância para o alcance de resultados efetivos e com qualidade. A equipe de gerenciamento de mudanças deve considerar algumas questões críticas, tais como:

- Mudança de cultura e comportamento das pessoas dentro da organização,
- Gerenciamento do inter-relacionamento funcional dos processos,
- Definição de novos parâmetros para a avaliação de desempenho de pessoas e sistemas,
- Definição de parâmetros de avaliação de níveis de satisfação de clientes,
- Treinamento de pessoal em todos os níveis,
- Gerência de força de trabalho,
- Integração da ferramenta CRM com os sistemas legados,
- Gerenciamento de migração de funcionalidades dos sistemas legados para a ferramenta CRM.

A **Gestão de Mudanças** é uma necessidade de qualquer empresa que passa pelo processo de implantação da filosofia de CRM, uma vez que esta filosofia causa profundas mudanças na estrutura da empresa.

Para que as mudanças organizacionais se efetuem de forma eficiente é necessário a utilização de um sistema equilibrado de medição estratégica, esse sistema chamado *Balanced Scorecard* – foi criado com a intenção de avaliar e adequar a execução da estratégia por todos os componentes da organização.

Como descrito anteriormente, o *balanced scorecard* analisa a empresa em quatro perspectivas: a financeira, o cliente, os processos internos, e o aprendizado e crescimento. Desta forma é criada uma estrutura de comunicação capaz de relacionar a missão e a estratégia das operadoras de telecomunicações, apresentando indicadores aos integrantes da gerência e identificando os fatores de sucesso atual e futuro. Assim, as quatro perspectivas proporcionam um modelo amplo de estrutura padronizada e uma

referência das principais características dos negócios aos administradores, visando os objetivos, indicadores e metas.

A **Perspectiva Financeira** é a definição das metas de retorno para o investimento, taxas de crescimento, relacionamento com investidores e outros objetivos de caráter financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

Na **Perspectiva dos Clientes** são definidos quais clientes e mercados serão atingidos, incluindo as características do público alvo quanto a preferências por qualidade, preço, funcionalidade dos serviços e atendimentos. Tendo como objetivo geral buscar o aumento do nível de satisfação e lealdade dos clientes.

A **Perspectiva dos Processos Internos** define a produtividade e demais objetivos operacionais internos que possibilitem a empresa alcançar as expectativas financeiras e uma maior retenção dos clientes.

A **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento** preenche a base para a realização das demais perspectivas, estabelecendo um plano de desenvolvimento dos recursos humanos, capacitando-os ao desempenho de acordo com sua competência, com as estratégias e objetivos definidos nas demais perspectivas. Os recursos humanos são de fundamental importância no *balanced scorecard*, pois as pessoas envolvidas nesse processo, são um dos fatores primordiais para o alcance dos objetivos empresariais.

4.3.1.2 Treinar Pessoal

Uma empresa de telecomunicações possui diversos departamentos, cada um deles com um conjunto de atividades específicas, tais como: financeiro, atendimento, marketing, tecnologia de informação. Alguns desses departamentos possuem a incumbência de interagir diretamente com os clientes; outros executam atividades que, embora não sejam realizadas diretamente com os clientes, de alguma forma irão afetar a oferta de serviços. Todas as pessoas que trabalham na organização deverão apresentar um profundo conhecimento da organização e estar sempre preparadas para as inovações do mercado de telefonia, pois mesmo que não tenham contato direto com os clientes, trabalham em função das necessidades e desejos deles.

Além disso, os diversos departamentos deverão manter um conjunto de informações integrado, para que não exista conflito de dados. A informação sobre um

cliente, armazenada no departamento de marketing não deve discordar da informação sobre este mesmo cliente, mantida pelo departamento financeiro.

A manutenção de um sistema de informações integrado e coerente depende principalmente do comprometimento e seriedade dos recursos humanos que manipulam os dados a serem inseridos nos sistemas. Para que este processo de reestruturação organizacional seja efetuado de acordo com a filosofia de CRM, haverá a necessidade da criação de um grupo específico de pessoas treinadas para a realização de mudanças e integração desses sistemas. Este processo mobiliza tanto a empresa prestadora de serviços de telecomunicações, como as empresas fornecedoras de serviços terceirizados, sendo que essas empresas terceirizadas também participarão dessa fase de mudanças e, para isso, o seu pessoal também deverá ser treinado, para que essa etapa seja efetuada de forma integrada. Dessa forma, o cliente se sentirá satisfeito com os serviços, tanto no atendimento realizado junto à empresa de telecomunicações, como nos serviços realizados pelas empresas terceirizadas que estarão em contato direto com o cliente, como, por exemplo, quando este solicitar uma visita em sua residência/empresa para a instalação ou manutenção de uma linha telefônica.

Para garantir qualidade nos serviços prestados por empresas terceirizadas, estas deverão ter um treinamento constante, juntamente com o pessoal de recursos humanos da empresa de telecomunicações. Esta prática é necessária para garantir que o cliente que solicitar os serviços não sinta diferença no atendimento. A cobrança apresentada ao cliente deverá agregar os serviços utilizados, de modo que facilite a leitura e o pagamento. Desta maneira o cliente pagará à empresa de telecomunicações pelos serviços prestados, e esta pagará diretamente à empresa (terceirizada) que lhe forneceu os serviços. Com isso, evita-se a emissão de diversas faturas para o cliente.

4.3.1.3 Estabelecer e Gerenciar Acordos de Nível de Serviços com: Fornecedores, Parceiros.

Para implantação do CRM é fundamental o estabelecimento de acordos de nível de serviços, os elementos que compõem esse acordo deverão ser firmados de forma bilateral, ou seja, a empresa de serviços de telecomunicações deve definir os parâmetros essenciais juntamente com o cliente e o departamento de TI. Esse acordo de nível de serviço definirá os parâmetros de desempenho, qualidade e o período de tempo

necessário para alcançar os níveis esperados de serviços prestados de forma garantida e pró-ativa através dos indicadores mensuráveis. Este documento deverá disponibilizar a descrição de forma clara e adequada os serviços e atendimentos que serão efetuados. Desta forma, a empresa garantirá aos clientes uma maior confiabilidade e um desempenho adequado na prestação de serviços e atendimento, e a empresa aumentará a sua receita satisfatoriamente.

4.3.1.4 Gerenciar Inventário e Configuração (Planta Instalada)

Numa empresa de telecomunicações há a necessidade de se buscar soluções de TI que proporcionem uma maior retenção de clientes, para isso as soluções de gerenciamento dos recursos da rede de telecomunicações (TMN) buscam a melhoria na qualidade de serviços e atendimento aos clientes. Portanto, a gerência de relacionamentos deve considerar a gerência de redes.

Na rede de telecomunicações são utilizados diversos equipamentos para a geração de atendimento e dos serviços solicitados pelos clientes, para isso são necessários o seu monitoramento, pois muitos desses equipamentos devem estar adequados as exigências da ANATEL, tendo que passar pelo processo de manutenção. Essas exigências (regulamentos) estão disponíveis no site: www.anatel.gov.br.

4.3.1.5 Identificar Necessidades de Atualização e/ou Expansão dos Recursos

Existentes

A solução de CRM a ser implantada deverá dispor de uma arquitetura funcional completa, possibilitando futuras implementações de novos módulos tais como Marketing e Vendas para conseguir, a longo prazo, que o sistema CRM gerencie todas as etapas do ciclo de vida do cliente. Esta solução deve, ainda, apresentar uma arquitetura funcional que permita a inclusão de tecnologias e aplicações de *data warehouse* e *data mining* de forma ágil e simples.

A solução deve manter as informações mínimas necessárias em bases próprias que concretizem as atividades para a gestão de atendimento de clientes e para a gestão de serviços.

A manutenção do *data warehouse* e o planejamento de expansão devem ser efetuadas freqüentemente, pois no ambiente de telecomunicações o volume de dados armazenados e a sua utilização crescem rapidamente. Muitas vezes a manutenção de um *data warehouse* poderá afetar o desempenho e a integridade dos dados, dessa forma, a expansão dos recursos deverá ser planejada cuidadosamente. Nesta fase há alguns serviços e programas.

- O suporte de sistemas da empresa fornecem três camadas de suporte integrado de sistemas para todos os componentes da solução, como banco de dados, ferramentas, aplicações, software básico e todo o hardware.
- Os processos de revisão do modelo lógico de dados do *data warehouse* e de revisão do projeto físico acrescentam conhecimento à organização permitindo a utilização da própria equipe em projetos e implementações. Os consultores externos também participam, revendo os requisitos dos usuários junto com a construção de seus modelos e oferecendo análises e sugestões de melhorias. As revisões examinam e validam o projeto lógico atual para a técnica correta e a capacidade de atender a todos os requisitos.
- O ajuste do *data warehouse* estará comprometido se forem encontrados problemas de desempenho. Os consultores deverão apresentar uma análise detalhada para identificar a causa do problema. A análise procura na rede, em aplicações, nos usuários, em estrutura de banco de dados, na utilização de sistemas e em outras áreas e, assim que estiver completa, são apresentadas indicações para solucionar as questões de desempenho.
- O planejamento de capacidade permite que as empresas definam a capacidade e tamanho inicial, a fim de expandir os *data warehouses*. A expansão inclui a adição de aplicações, usuários, dados, aplicações remotas e operações, sendo que qualquer dessas adições poderão afetar o desempenho do *data warehouse*. O planejamento pró-ativo da

expansão permitirá que os clientes continuem a trabalhar com pouca ou nenhuma alteração.

- A auditoria de *data warehouse* é um serviço que permite a possibilidade de mudanças que, em último caso, irão maximizar o valor do *data warehouse* para o negócio. As áreas de avaliação incluem flexibilidade e extensibilidade do projeto de banco de dados, riqueza de metadados, consistência e acesso de clientes, e também a utilização de ferramentas de extração.

4.3.1.6 Adequar a Infra-Estrutura Tecnológica Existente

Um **modelo de informação** deve ser definido para que se possa ter uma visão lógica de todas as informações necessárias para a concepção de um sistema. O modelo de informação de uma empresa operadora de telecomunicações deve ser definido como base para a implantação da **Gestão de Informações Integradas**, que faz parte da solução de CRM. A solução ideal passa pela implantação de uma base de dados específica do CRM que possua todos os dados necessários para o atendimento e para a gerência de serviços. A Gestão de Informações Integradas deve ser constituída com base nos dados existentes nas diversas bases de dados atualmente instaladas. Um sistema de **Cadastro de Clientes** eficiente e dinâmico deve ser oferecido pela ferramenta, assim como uma perfeita sintonia deste cadastro com as informações derivadas do sistema anteriormente utilizado. Este sistema deve considerar o cliente como unidade de armazenamento de informações e não o número do contrato e telefone, como ocorre atualmente. Desta forma, os dados armazenados serão relativos ao cliente, garantindo uma visão única deste cliente dentro da empresa de telecomunicações.

A **Integração de Sistemas Legados** deve consistir de uma ferramenta de *middleware*, responsável pela transparência e eficiência no acesso às aplicações e informações dos sistemas legados. É fundamental que a solução CRM leve em consideração que a plataforma adequada é um dos fatores críticos para a integração das inúmeras informações existentes no ambiente da organização prestadora de serviços de telefonia. Sendo que os sistemas legados existentes deverão ser integrados com a solução de CRM implantada.

4.3.2 Organizar o Aprendizado

A aprendizagem para o gerenciamento do relacionamento é um processo contínuo e muito valioso para a organização. O conhecimento das experiências dos clientes e a info-estrutura proporcionará a empresa atingir novas oportunidades de negócios.

Os meios de comunicação que a empresa utiliza para conhecer o cliente é um fator determinante nesta fase, pois é através dele que é adquirido informações históricas que agregaram algum valor para a empresa, assim como poderão ser oferecidos serviços, datas de pagamentos, atualização de dados. Essas informações deverão ser armazenadas no *data warehouse*, enriquecendo os dados que poderão ser utilizados em campanhas para apresentação de novos serviços. No entanto a organização de aprendizado é composta por duas atividades que possibilitam um maior detalhamento do perfil dos clientes facilitando dessa forma uma melhor interação.

4.3.2.1 Analisar Dados

Na fase do processo de aprendizagem contínua, a partir de interações com os clientes, é possível capturar e analisar dados. Esta etapa envolve maior atividade de preparação para reorganizar os dados, que é feita com a ajuda de uma ferramenta de mineração de dados selecionada. Deste modo, é criado de um modelo, utilizando-se um conjunto de dados que deverão ser testados com precisão para posterior validação, para a avaliação do modelo. Os testes devem ser feitos repetidamente, para que os dados dos clientes se transformem em informações valiosas. Com isto, é possível que a operadora de telecomunicações segmente clientes e serviços, melhore o atendimento, efetue soluções rápidas e eficientes de serviços e negócios, gerencie campanhas de marketing e de rendimentos, e muitos outros itens que a empresa deverá analisar periodicamente nos setores internos e externos da empresa. Na parte interna deverão ser agregados todos os departamentos que participam do processo da implantação de CRM, e na parte externa estarão agregados dados de seus fornecedores e parceiros que participam ativamente dos negócios.

A importância de uma empresa de telecomunicação investir em ferramentas de *data mining* facilitará a seleção de numerosas informações como, controlar as

necessidades, padrões de utilização dos clientes e a capacidade da rede de telecomunicações desenvolver novos serviços lucrativos e ofertas adequadas para manter a lealdade dos clientes fazendo com que haja uma diminuição na rotatividade de clientes, e um aumento na eficiência funcional da organização.

4.3.2.2 Refinar Dados

Nesta fase a mineração de dados também é utilizada para a obtenção da retenção de clientes, identificando-os de forma segmentada com base nos diversos dados que foram analisados na etapa anterior, dados esses que foram adquiridos por interações com os clientes como, aspectos pessoais, socioeconômicos, geográficos, detecção de clientes fraudulentos, utilização dos serviços por períodos, canais de comunicações preferenciais, registros de insatisfações com desempenho de serviços e atendimento, e o valor investido por cada cliente na empresa de telecomunicações.

A partir do refinamento desses dados será possível o direcionamento de campanhas de melhorias nas atividades que envolvem atendimento, novos serviços, expansão do tráfego de dados e equipamentos necessários para um bom desempenho desses serviços.

Na organização de aprendizado é de fundamental importância que a empresa de telecomunicações invista em uma ferramenta de mineração de dados adequada as suas necessidades específicas. Esta deverá facilitar novos conhecimentos por meio da monitoração contínua de transações detalhadas e de seus atributos no mercado de telecomunicações, observando que ao optar por um *data mining*, este deverá estar de acordo com os requisitos de escala, processos, formatação e fontes de dados da empresa.

4.3.3 Descobrir Informações

Este processo de descoberta de informações capacita o pessoal de marketing a identificar as oportunidades de mercado e planejar campanhas específicas. Para isso o pessoal de recursos humanos que interage com os clientes deverá ter acesso as informações detalhadas, o que possibilita uma análise das informações históricas que contribuem para uma tomada de decisões rápida e eficiente.

O ambiente de *data warehouse* a ser utilizado neste processo deverá estar centrado no cliente, com informações internas e externas, organizadas de maneira cuidadosa para que a empresa efetue consultas detalhadas. Os dados deverão ser coletados dos diversos meios de interações e transações que a empresa faz com o cliente. Esses dados posteriormente serão transformados em informações sendo utilizados por gerentes.

Conforme descrito anteriormente, o *data warehouse* oferece a oportunidade da organização planejar campanhas específicas com as informações obtidas juntamente com a ferramenta de mineração de dados, melhorando de forma lucrativa os níveis de respostas, fazendo com que a empresa obtenha um alto retorno de investimentos – ROI.

4.3.4 Planejar Mercado

Nesta etapa final é desenvolvido o planejamento de ofertas, de marketing e de comunicações. Definindo assim atividades como, a oferta de serviços e campanhas específicas, canais de comunicações, que facilitarão o gerenciamento de serviços, de marketing, os planejadores de serviços e a cadeia de distribuição. Gerando oportunidades de investimentos em canais de interações e tratamentos adequados de acordo com a segmentação de clientes e de serviços. Visto que esta etapa é executada a partir do descobrimento das informações, a qual também utilizará a tecnologia de *data warehouse* para a execução das tarefas.

Apresentada a estratégia para a implantação de CRM, pode-se concluir que estas fases são complexas, pois exigem tecnologias de ponta, visto que uma empresa de telecomunicações armazena e possui muitos clientes e serviços. Portanto, deve-se ressaltar que nenhuma tecnologia executará suas funções com eficiência e rapidez, se alguns dos componentes integrantes da operadora de telefonia, não estiverem de acordo com os procedimentos aqui citados, ou seja, a implantação de CRM é uma obra com várias etapas a serem executadas, juntamente, com pessoas e tecnologias.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho apresentou uma estratégia para a implantação de uma solução de gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM) em empresas de telecomunicações, restringindo-se às operadoras de telefonia fixa.

Atualmente, com a ampla concorrência no mercado de telecomunicações, e a impossibilidade das empresas cooperarem com as informações necessárias para o planejamento das estratégias, o estudo se baseou em autores altamente reconhecidos no mercado nacional e internacional, os quais executaram a filosofia de CRM, em diferentes empresas, de diferentes mercados.

As informações pertinentes ao mercado das empresas operadoras de telecomunicações, foram coletadas da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), e de diversos autores que, na sua maioria, são profissionais qualificados, prestam serviços de consultoria para as empresas, e coordenam diversos projetos para a implementação de sistemas de informação integrados e personalizados.

Nos capítulos iniciais, exibiram-se os princípios, as estratégias, as categorias de campanhas de acordo com os clientes, o mercado e os serviços, a serem trabalhados dentro de uma organização, para que fosse implantado o CRM, juntamente, com as soluções tecnológicas. Mostrou-se ainda que, de acordo com a filosofia de CRM, a melhoria dos serviços e do atendimento exige que as áreas internas e externas estejam integradas, e que, o aumento da receita da empresa depende de sua capacidade de retenção de seus melhores clientes, aliada com a conquista de novos clientes de valor.

Visto que o investimento de uma organização de telefonia é muito alto, devido às várias informações que devem ser armazenadas e manipuladas por funcionários e por tecnologias, aperfeiçoando o trabalho de todos os elementos essenciais para a implantação dessa estratégia, caracterizou-se uma empresa de telecomunicações, onde os clientes foram classificados de acordo com o seu perfil e com os serviços oferecidos.

A estratégia de implantação de CRM em empresas de telefonia fixa foi baseada em um modelo genérico de implantação de CRM, já estabelecido em (BROWN, 2001), (CRM, 2001), (FRANCO, 2001), (SEYBOLD, 1998), (SWIFT, 2001), que foi adaptado para contemplar as características do ambiente de oferta de serviços de telecomunicações. Para isso, a estratégia proposta considerou que a implantação do CRM em uma empresa de telecomunicações exige a realização de atividades complementares para gerenciar a logística, organizar o aprendizado, descobrir informações e planejar mercado. Estas atividades complementares foram agregadas ao modelo genérico e, assim como as demais atividades genéricas, foram comentadas sob o enfoque do ambiente do negócio de telecomunicações.

A estratégia proposta para a implantação de CRM em empresas de telefonia fixa não pode ser considerada definitiva por se tratar de um mercado em constante evolução, porém, ela contempla os princípios já consagrados pelos diversos autores e apresenta, como contribuição, a aplicação destes princípios considerando-se o contexto das empresas operadoras de serviços de telecomunicações.

5.1 Sugestões para Trabalhos Futuros

Como as estratégias de CRM, ainda não foram totalmente implantadas nas empresas de telecomunicações, devido ao alto investimento e a integração eficaz nos departamentos e atualizações nas tecnologias de informações, sugere-se:

- A implementação da estratégia de CRM, em uma empresa de telecomunicações, apresentando alguns dados estatísticos das mudanças organizacionais.
- O estudo dos sistemas utilizados nos departamentos, e a integração dos dados com os outros setores pertinentes.
- O desenvolvimento de um *data warehouse*, para a extração de clientes segmentados, direcionados para campanhas específicas num mercado competitivo.

6 GLOSSÁRIO

Back office – sistemas de gestão empresarial, que atua na organização dos processos de uma empresa.

Balanced scorecard – sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, para viabilizar processos gerenciais críticos.

Below zero - abaixo de zero - clientes nos quais o custo da atenção é maior que seu valor real e potencial – clientes que dão prejuízo para a empresa. Exemplos: um below zero pode ser alguém que aceita muitos serviços gratuitos, mas não gera receita suficiente para pagar esses serviços. Pode ser alguém que reclamou de algo, mas cuja reclamação nunca foi resolvida e, portanto não faz mais negócios com a empresa. Essa pessoa não vale somente zero nessa conta, na verdade ela tem valor abaixo de zero, pois irá prejudicar a reputação da empresa, falando mal dela para outros clientes.

Call center – local em uma empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes. Um *call center* típico dispõe de tecnologia de informação para automatizar os processos e tem a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultaneamente, atendendo, mantendo o registro e redirecionando essas ligações quando necessário. Um *call center* é utilizado como apoio para catálogos, empresas de telemarketing, suporte a produto (*help desk*), serviços de atendimento ao consumidor (SAC) e a qualquer empresa que use o telefone como suporte a vendas (televendas).

Clientes de maior potencial – são aqueles clientes nos quais o valor estratégico – que é o valor potencial do cliente – excede muito o valor real. São clientes que têm o maior potencial de crescimento – crescimento que pode ser alcançado por meio de *cross selling* (vendas cruzadas), por meio da manutenção do cliente por um longo período de tempo ou talvez pela alteração do comportamento dele, fazendo-o operar de uma maneira que custe menos para a empresa.

CRM (Customer Relationship Management) - é o mesmo que marketing one to one. Esse modelo de negócios centrado no cliente também é conhecido como marketing de relacionamento, marketing em tempo real, intimidade com o cliente. Mas a idéia é a mesma, ou seja, estabelecer relacionamento com os clientes de forma individual e depois usar as informações coletadas para tratar clientes diferentes de maneira diferente. O intercâmbio entre um cliente e a empresa torna-se mutuamente benéfico, uma vez que os clientes oferecem informações em retribuição aos serviços personalizados que atendem às suas necessidades individuais.

CRM analítico - componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes como: cliente de maior valor, clientes de maior potencial e clientes below zeros dentro da carteira de clientes de uma empresa e, de posse dessas informações, determinar qual estratégia seguir para atender as diferentes necessidades dos clientes identificados. Normalmente utiliza recursos de data mining para localizar os padrões de diferenciação entre os clientes.

CRM colaborativo - é a aplicação da Tecnologia de Informação (TI) que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Esses pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM operacional.

CRM operacional - é a aplicação da Tecnologia de Informação (TI) para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Estão entre os produtos de CRM operacional as aplicações de automatização de força de vendas (SFA), da automação de canais de vendas (SCA), dos sistemas de comércio eletrônico e dos *call centers*. O CRM operacional prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.

Cross-selling (venda cruzada) - vender mercadorias e serviços relacionados entre si para um cliente. Esse processo é somente uma das formas de aumentar a participação no cliente.

Data mining (mineração de dados) - análise das informações em um banco de dados usando ferramentas que procuram tendências ou anomalias sem o conhecimento do significado dos dados. Fundamental em estratégias de CRM, especialmente no comércio eletrônico.

Data warehouse - tecnicamente, qualquer conjunto de informações – desde uma simples lista de compras a um conjunto complexo de informações sobre o cliente, conhecido como banco de dados do cliente. No entanto, o termo é geralmente aplicado para registros de informações computadorizados.

ERP (Enterprise Resource Planning) - é o termo que descreve uma série de atividades de gestão empresarial suportadas por aplicações de TI. Essas atividades são compostas de muitos módulos, incluindo planejamento de produto, compras, estoque, relacionamento com os fornecedores, atendimento ao cliente e acompanhamento de pedidos. Em seu uso corrente, o termo ERP engloba também módulos para as áreas financeira e de recursos humanos. Normalmente um ERP utiliza ou é integrado a um banco de dados, e a implantação de um sistema de ERP envolve uma profunda análise do negócio da empresa, treinamento de funcionários e modificações ou criação de procedimentos.

Extranet - refere-se a uma intranet que permite o acesso parcial a usuários externos autorizados. Enquanto a intranet reside atrás de um firewall e é acessível somente às pessoas que são membros de uma mesma empresa ou organização e estão conectadas à rede interna, uma extranet fornece vários níveis de acesso a usuários externos. Tem-se acesso a uma extranet mediante a utilização de um nome de usuário e de uma senha. A identificação do usuário normalmente especifica quais áreas da extranet serão visíveis. A utilização das extranets está se popularizando principalmente para a troca de informações entre parceiros de negócios, em sistemas de automação do canal de vendas.

Fidelidade do cliente - o grau em que os clientes estão predispostos a permanecer com sua empresa e a resistir as ofertas da concorrência.

Front office – sistemas que possuem tecnologias para a obtenção de informações de clientes, fornecedores e parceiros, para que sejam produzidos produtos de acordo com as necessidades de cada um, e para a melhoria no atendimento.

Internet - o vasto conjunto de redes conectadas entre si que interligam diferentes tipos de computadores em todo o mundo.

Intranet - termo usado para descrever a utilização da tecnologia da Internet (rede e servidores) nas redes corporativas. Em alguns casos é chamada de “Internet atrás do firewall”.

Life-time value – o mesmo que valor vitalício; valor presente líquido do lucro futuro originário de um cliente. O valor real sobre o valor estratégico pode ser entendido como participação no cliente.

Mobile ou virtual office – sistemas que trabalham fora da parte física da empresa, ou seja, sistemas que caminham junto com profissionais, que possuem uma carteira de clientes, que visitam permanentemente grandes empresas, sempre procurando oferecer produtos e soluções adequadas a cada organização.

ROI (Retorno de Investimento) - termo que descreve o cálculo do retorno financeiro em uma política ou iniciativa de negócios que implica algum custo. O ROI pode ser medido em termos de um período para a recuperação do investimento, como uma porcentagem de retorno em uma despesa de caixa, ou como o valor presente líquido descontado dos fluxos de caixa livres de um investimento. Há muitas maneiras diferentes de calculá-lo.

SCA – Automação de Canais de Vendas - (Sales Channel Automation) - componente de soluções de CRM, onde uma empresa estabelece uma extranet e uma aplicação SCA para automatizar o canal de vendas indiretas. Distribuidores, revendas e seus agentes ganham acesso a informações como posição de pedidos, histórico de vendas, posição de envio de material, recursos de marketing, formulário de pedidos, mensagens entre

empresas, atendimento on-line, contato e treinamento para produtos e novidades da empresa.

SFA - Automação de Força de Vendas - (Sales Force Automation) - é o software para automatização de força de vendas que inclui: gestão de contatos, previsão de vendas, gestão de vendas e vendas em grupo. O SFA está se tornando parte integrante das soluções de CRM.

Sistemas legados - um sistema de computadores ou programas aplicativos mais antigos ou desatualizados, que continua a ser usado devido ao custo exorbitante de substituí-lo ou reelaborá-lo. Quase sempre, tais sistemas oferecem pouca competitividade e compatibilidade com equivalentes modernos. Os sistemas legados frequentemente são grandes, monolíticos e difíceis de modificar, e sucatear um sistema legado, em geral, exige também a reengenharia dos processos de negócio de uma empresa.

TI (Tecnologia da Informação) - É o termo que engloba toda tecnologia utilizada para criar, armazenar, trocar e usar informação em seus diversos formatos (dados corporativos, áudio, imagens, vídeo, apresentações multimídia e outros meios, incluindo os que não foram criados ainda). É um termo conveniente para incluir a tecnologia de computadores e telecomunicações na mesma palavra. Essa convergência está conduzindo a “revolução da informação”.

Up selling - vender atualizações, complementos ou aperfeiçoamentos para um determinado produto ou serviço.

Wallet share - é a parte da capacidade de compra de um cliente que já foi alcançado, ou seja, sucesso medido em termos de participação do cliente na organização.

XML (Extensible Markup Language) - é uma metalinguagem que contém uma série de regras para a construção de outras linguagens que permitem a troca de informações. Com o XML, o usuário cria seus próprios identificadores, que podem ser expandidos para descrever o número e os tipos de informação que poderão ser fornecidos sobre os dados a serem incluídos dentro de um determinado documento XML.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, E., Willets, K., **The Lean Communications Provider - Surviving the Shakeout through Service Management Excellence.** McGraw-Hill, New York, 1996.

ADAMS, S., **Performing for the NGN (Next Generation Network) Telecommunications International Edition.** Vol.33 N°. 8 Horizon House Publications – Europe Inc., London, Aug,1999.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação.** Atlas. São Paulo, 2001.

ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/> Acessado em: 16/08/2003.

BRASIL Telecom, Brasil Telecom S.A. Disponível em: <http://www.brasiltelecom.com.br/> Acessado em: 16/08/2003.

BRITISH Telecommunications plc. 1988. **Open Network Architecture – Communications Management Architecture Release 1.0.** DS0009, Part 1.1

BROWN, Stanley A. **CRM Customer Relationship Management: Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo E-Business.** Makron Books. São Paulo, 2001.

CARVALHO, Susi Meire Fátima. **Especificação e Implantação de um Sistema para Extração de Informação dos CDRs.** Dissertação de Mestrado, CPGCC - UFSC, Florianópolis, SC, julho, 2002. 140p.

CHLEBA, Márcio. **Marketing Digital: Novas Tecnologias e Novos Modelos de Negócios. Futura.** São Paulo, 1999.

CORADINI, Clodomir. **Um Modelo para Prospecção de Mercado de Telecomunicações sob a Ótica do Gerenciamento do Relacionamento do Cliente.** Dissertação de mestrado, PPGCC-UFSC, Florianópolis, SC, agosto, 2002. 74p.

COSTA, Jane Iara Pereira. **Atendimento: Pressuposto do Marketing de Relacionamento.** Tese de doutorado, PPGEF-UFSC, Florianópolis, SC, dezembro, 2000. 221p.

CRM **Series Marketing 1to1**- 2^a edição. Peppers and Rogers Group Brasil. São Paulo, Makron Books, 2001.

DRUCKER, Peter, Godin, Seth et al. **E-Business e Tecnologia.** Ed. PubliFolha, São Paulo, 2001.

FERRAZ, Sônia Ferreira. **Uma Estratégia para a Implantação do Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (“CRM”) em Supermercados.** Dissertação de mestrado, PPGCC-UFSC, Florianópolis, SC, agosto, 2002. 118p.

FRANCO Jr., Carlos F. **E-Business: Tecnologia da Informação e Negócios na Internet.** Atlas. São Paulo, 2001.

KAPLAN, Robert S., Norton, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Ed. Campus, 1997.

LOBO, Ana Paula. **Quantidade e Qualidade Não Rimam.** Computerworld: Tecnologia e Negócios no Mundo Corporativo. São Paulo. N° 378, 14 e15 p, dezembro de 2002. Telecom.

MAGEDANS, Thomas; Popescu-Zeletin, Radu. **Intelligent Networks: Basic Technology, Standards and Evolution**. International Thomson Computer Press. London, 1996.

MARQUES, Éverlin F. C. **Um Modelo de Informação para a Implantação de Gerência do Relacionamento com o Cliente (CRM) em uma Empresa de Energia Elétrica**. Dissertação de mestrado, PPGCC-UFSC, Florianópolis, SC, agosto, 2002. 91p.

MATTISON, Rob. **Data Warehousing and Data Mining for Telecommunications**. ARTECH HOUSE, Boston ,USA,1997.

MEDEIROS, Simone Torres. **CRM – Estratégia para Aproveitamento de Conhecimento**. Revista Developers' CIO Magazine – ano 7, nr. 75, p. 10-12, novembro de 2002.

MOTTA, Ricardo. **Analisando a Correlação e o Balanceamento dos Indicadores Compreendendo o Modelo de BSC e suas 4 Perspectivas**. Anais da Conferência Nacional – Implementando o Balanced Scorecard e Garantindo uma Gestão Estratégica na Organização - Promovido pela IBC – International Business Communications. São Paulo, novembro de 2001.

OLIVEIRA, Wilson José. **CRM e E-Business**. Visual Books. Florianópolis, 2000.

PIZANI, Luiz. **CRM – A Ciência da Satisfação**. Revista Dados & Negócios – PHD Brasil, p. 10-12, janeiro/março 2001.

ROMANO, Mário. **Gerenciamento de Nível de Serviço: Uma Estratégia para Alavancagem dos Negócios**. Dissertação de mestrado, PPGCC-UFSC, Florianópolis, SC, fevereiro, 2003. 95p.

SEYBOLD, P.B., **Clientes.com – Como Criar uma Estratégia Empresarial para a Internet que Proporcione Lucros Reais**. Makron Books. 1998.

SPECIALSKI, Elizabeth. **Modelo de Informação Baseado em Relacionamentos entre Objetos Gerenciados para a Gerência Integrada de Ambientes de Telecomunicações.** Tese de doutorado, PPGEF-UFSC, Florianópolis, SC, março, 2000. 140p.

STONE, Merlin; Woodcock, Neil; Machtynger, Liz. **CRM Marketing de Relacionamento com os Clientes.** Futura. São Paulo, 2001.

SWIFT, Ronald. **CRM, Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com os Clientes.** Campus. Rio de Janeiro, 2001.

TELEFÔNICA S.A. Disponível em: <http://www.telefonica.com.br/> Acessado em: 16/08/2003.

YOUNG, L., **Communicating in a Consumer's World. Telecommunications International Edition.** Vol.33 No. 8 Horizon House Publications – Europe Inc., London, Aug,1999.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)