

PS-1032

CRM ADOPTION: A CRITICAL VIEW ABOUT ORGANIZATIONAL PROCESSES MANAGEMENT

Cláudia da Silva e Silva (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, Brasil) - magderaz@gmail.com

Cristiane Drebes Pedron (Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal) - cdpedron@iseg.utl.pt

The major topics of this paper are the CRM (Customer Relationship Management) and the organizational processes. The main purpose is to analyze how the CRM adoption influences the management of the processes in a company. We used the El Sawy (2001) framework to analyze of the impact of the redesign of processes. This paper consists of two main parts: the theoretical part and the empirical part which constitutes a case study, featuring a qualitative research. This research aims at helping companies to gain a better insight into the redesign of the processes focused on the customer. The main result obtained in this research was a critical analysis, which raised the main issues related to the way the redesign of organizational processes was conducted. It mainly emphasized the company's inexperience in managing the redesign of processes and highlighted people's resistance with regard to an organization change.

Keywords: Customer Relationship Management, CRM Adoption, Process Management, Case Study, Organizational Changing.

ADOÇÃO DE CRM: UM OLHAR CRÍTICO SOBRE A GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

RESUMO

O presente artigo tem como temas centrais o CRM (*Customer Relationship Management*) e os processos organizacionais. O principal objetivo é analisar como a adoção do CRM influencia na gestão dos processos em uma empresa. Valendo-se de um *framework* proposto por El Sawy (2001) para a análise do impacto do redesenho de processos sobre uma organização, foi realizada uma análise da situação vivenciada por uma organização que implantou o CRM. Sendo assim, o trabalho além da componente teórica, possui uma parte empírica que utilizou o método do estudo de caso único, caracterizado por uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. A pesquisa pretende auxiliar as empresas a terem uma melhor visão sobre o redesenho dos processos focados no cliente. O principal resultado obtido foi uma análise crítica, que levantou os principais tópicos relacionados à maneira de como o redesenho dos processos organizacionais foi realizado, destacando-se principalmente a inexperiência em relação a melhor maneira de realizar o redesenho dos processos e a resistência das pessoas em relação à mudança organizacional.

Palavras-Chave: *Customer Relationship Management*, Adoção de CRM, Gestão de Processos, Estudo de Caso, Mudança Organizacional.

1. Introdução

O aumento da capacidade de produção em ritmo superior à demanda e a valorização do comprador forçou as empresas a darem mais atenção aos seus clientes. O foco organizacional acabou mudando e as empresas centradas em produtos transformaram-se em empresas centradas no cliente. O uso de tecnologias avançadas de informações permite modificações positivas, reduzindo as restrições da área de marketing das empresas de atuar no paradigma do marketing de relacionamento (SWIFT, 2001). Sobre este novo paradigma Ribeiro, Grisi e Saliby (1999, p. 32) oferecem o seguinte conceito: “O Marketing de Relacionamento enfatiza a necessidade de um relacionamento de longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes”.

Fidelizar o cliente é o maior desafio para as empresas que operam em um ambiente competitivo, pois os clientes têm a liberdade de trabalhar com quem quiserem, visto que facilmente os produtos e serviços são copiados pelos concorrentes. Sendo assim, as empresas precisam achar formas de diferenciação em relação à concorrência, para que os clientes continuem a lhes dar preferência (BARNES, 2002). De acordo com Swift (2001), o *Customer Relationship Management* (CRM) é uma abordagem empresarial que é destinada a compreender e influenciar o comportamento dos clientes, através de comunicações significativas para a melhoria nas compras, na retenção, na lealdade e na lucratividade. É também um processo que transforma as informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com eles. Já Colangelo Filho (2001) conceitua CRM como um conjunto de estratégias que as organizações utilizam para aumentar a lucratividade e satisfação com o cliente. De acordo com o autor, CRM não é uma tecnologia, mas sim um conceito de processo de negócios com foco no cliente.

Segundo Laudon e Laudon (2007) o objetivo é melhorar a receita, a satisfação e a retenção dos clientes. Com base nas informações fornecidas pelo sistema, as empresas estão habilitadas a: identificar, atrair e reter os clientes mais lucrativos; oferecer serviços de qualidade aos clientes atuais; aumentar as vendas. Swift (2001, p. 14) argumenta que o objetivo do CRM é “aumentar as oportunidades, melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa (produto e preço), por meio do canal certo e na hora certa”. Tendo em vista este conceito, percebe-se que o CRM vai ao encontro dos valores do paradigma de Marketing de Relacionamento, que, de acordo com Gordon, pode ser definido como:

(...) processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. (GORDON, 1998, p.31)

Mckenna (1992) afirma que o importante é saber como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em relação às concorrentes. O autor diz que os consumidores definem os seus desejos e necessidades através de dados empíricos, referências obtidas, opiniões e experiências anteriores com produtos e serviços. Estas informações são utilizadas para auxiliar na tomada de

decisão de compra. Bretzke (2000, p.11) menciona que “o uso intensivo da tecnologia contribuiu para que o relacionamento se tornasse mais eficiente, a um custo menor”.

Tendo em vista todos estes argumentos, pode-se observar que a adoção de CRM atua nos conceitos básicos da organização, como por exemplo, objetivos, estrutura organizacional, arquitetura de tecnologia de informação e sistemas de informação e nos processos. Este artigo tem como objetivo central analisar como a adoção do CRM influencia na gestão dos processos em uma empresa.

Segundo Gordon (1998), o Marketing de Relacionamento necessita que os processos sejam estruturados em função do cliente. Isto pode exigir algumas mudanças nos processos já existentes, ou seja, os processos devem ser concentrados em torno dos clientes existentes, dando a cada um o valor que deseja e informando a todos como pretendem se envolver com a empresa.

De acordo com Colangelo Filho (2001, p.74), as tarefas executadas pela frente de redesenho de processos são as seguintes: (1) Desenho dos processos de negócios, da organização e das estruturas de dados; (2) Configuração do sistema para suportar os processos de negócio e estruturas de dados; (3) Teste do sistema; (4) Colocação em produção.

Peppers e Rogers (2001) afirmam que o processo de implementação de uma iniciativa de CRM possui quatro passos básicos:

1. *Identifique seus clientes:* É necessário conhecer o cliente individualmente, com o máximo de detalhes possível, e poder reconhecê-los em todos os pontos de contato, nas formas de mensagem, nas linhas de produto, ou seja, em todas as divisões.
2. *Diferencie seus clientes:* Os clientes podem ser diferenciados pelo nível de valor para a empresa e pelas necessidades que possui de produtos e serviços. Diferenciar os clientes significa priorizar seus esforços, aproveitando ao máximo os seus clientes de maior valor e personalizando o comportamento da empresa, de acordo com as necessidades individuais de cada cliente.
3. *Interaja com seus clientes:* É preciso melhorar a eficiência e a eficácia das interações com os clientes. Isto significa que deve-se buscar a maneira mais útil em termos de produção de informação, que possa auxiliar no fortalecimento das relações com os clientes.
4. *Personalize:* Personalizar, neste sentido, significa disponibilizar o produto ou serviço de acordo com cada cliente particular de forma diferente, segundo o que este cliente disse durante a interação com a área de vendas ou de marketing.

Como sugerido por Peppers e Rogers (2001), a adoção de CRM implica em diferentes atividades, ou seja, é preciso que uma mudança nos processos organizacionais seja conduzida. Este artigo propõe a análise crítica no trabalho de redesenho de processos realizado em uma Instituição de Ensino Superior que passou recentemente pela adoção de CRM. Para tanto, o artigo foi organizado da seguinte forma: após esta introdução é conduzida uma discussão teórica sobre processos organizacionais. A seguir são descritos o método adotado, apresenta-se a empresa foco do estudo e faz-se a análise de como esta conduziu o redesenho de processos. O artigo termina com considerações sobre as contribuições oferecidas.

2. Processos Organizacionais

Conforme a definição de Cruz (2000, p. 34) “Processo é um conjunto de atividades que tem por finalidade transformar, montar, manipular e processar insumos para produzir bens e serviços que serão disponibilizados para clientes.” Já Campos (1999) diz que processo é um conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos, definição semelhante à de Dellaretti Filho e Drumond (1994), que cita processo como sendo um conjunto de causas tendo como objetivo produzir algo específico. Oliveira (2006, p. 8) define processo como sendo “um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.”

Todos os conceitos têm em comum a questão do conjunto de atividades como sendo o núcleo da definição de processos. Sintetizando, processo pode ser definido como conjunto de atividades que tem por finalidade atingir um objetivo.

De acordo com Davenport (1994), uma orientação baseada em processos nos negócios envolve elementos de estrutura, enfoque e clientes. Segundo Laudon e Laudon (1999), processos organizacionais referem-se à maneira pela qual o trabalho é organizado, coordenado e focado para produzir produtos e serviços. Estes processos são fluxos de trabalho, material, informação e conhecimento, ou seja, um conjunto de atividades, mas também se referem ao modo pelo qual as empresas coordenam trabalho, informação e conhecimento, e às maneiras pelas quais administram escolhas para coordenar o trabalho.

Segundo Oliveira (2006), alguns aspectos comportamentais devem ser considerados quando se fala em processos organizacionais, que são:

- Capacitação: A maneira mais adequada de obter e deter os conhecimentos aplicados a uma área de atuação.
- Desempenho: Resultado obtido pelo funcionário em relação às atividades de um cargo e função, de acordo com os resultados que foram estabelecidos em um determinado período de tempo.
- Potencial: A junção de todos os conhecimentos que um funcionário possui para desenvolver outras atividades, que podem ou não ser relacionadas ao seu atual cargo e função.
- Comportamento: A prática das atitudes que um indivíduo apresenta relacionadas aos fatores e assuntos que se encontram no ambiente em que ele participa.
- Comprometimento: A consolidação da responsabilidade pelos resultados que são esperados.

Em relação ao fator comprometimento, ainda não há uma metodologia sustentada por técnicas de administração que agrupam situações de comprometimento das pessoas com os resultados que foram estabelecidos. O que existe são algumas técnicas administrativas que disponibilizam as condições favoráveis para o comprometimento, porém não conseguem colocá-lo como algo passível de avaliação dentro de um processo evolutivo. Por isso, muitas discussões referentes à questão do comprometimento podem ser vistas, mas não há grandes resultados que demonstrem real ganho para as organizações (OLIVEIRA, 2006).

A administração de processos é um método que pode facilitar o nível de comprometimento, visto que as atividades desempenhadas pelos funcionários ficam alocadas ao longo de processos de interação, tendo foco nos resultados

esperados pela organização e nas necessidades do mercado.

Davenport (1994, p. 1) afirma que “a reengenharia de processos combina a adoção de uma visão processual da atividade com a aplicação da reengenharia aos processos-chave”. Segundo Chiavenato (1995), a abordagem da reengenharia é baseada em três componentes: (1) As pessoas – têm o papel de facilitadores da reengenharia, aprendendo a trabalhar de uma maneira diferente da anterior, recebendo novos conhecimentos e habilidades. (2) A tecnologia - tem o papel de facilitador para a criação de novos processos, provocando algumas mudanças radicais. (3) Os processos em si - são redesenhados e reprojitados de maneira radical, com o objetivo de que haja evolução, desenvolvimento e aperfeiçoamento de um processo existente.

Na visão de Kamel (1994), a reengenharia de processo é fundamental, pois faz uma revisão em toda a empresa, questionando o que é feito e como é feito. O autor também afirma que a reengenharia é radical, pois redesenha os negócios, causando uma dramática melhoria e mostrando também que não é necessário alterar algumas tarefas ou funções, pois o processo deve agregar valor para o cliente. Segundo Peppers e Rogers (2004, p. 15), “as organizações precisam identificar e desenhar processos focados no cliente, definir as informações e estudar os sistemas atuais e futuros alinhados à estratégia de CRM, para atingir os objetivos estabelecidos”.

2.1. Framework para Análise do Redesenho de Processos

Como na literatura específica sobre CRM não foram encontrados estudos que apresentassem um *framework* sobre redesenho de processos organizacionais, buscou-se uma proposta na literatura específica sobre o tema.

Moreno e Santos (2005), para proporem uma metodologia integrada sobre Gestão do Conhecimento e Redesenho de Processos de Negócio, se valeram inicialmente da proposta de El Sawy (2001).

Para El Sawy (2001), todas as metodologias de redesenho de processos se baseiam num princípio comum - a minimização do “lixo”, ou seja, do trabalho que não agrega valor para o cliente. Assim, as empresas conseguem eliminar atividades que não agregam valor (e são consideradas obsoletas) e consolidam atividades similares de forma a simplificar os seus procedimentos organizacionais. A proposta de El Sawy (2001) mostra-se relevante uma vez que define princípios que podem ser utilizados no redesenho de processos de negócio. Estes princípios não são considerados por ele “inflexíveis” e devem ser adaptados para cada caso específico. Os princípios definidos por El Sawy (2001), que servirão de base teórica de partida para este trabalho, estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1: Princípios norteadores do redesenho de processos

Princípio	Táticas
(1) Reduzir o tempo de espera nos processos	(1.1) Redefinir tarefas executadas seqüencialmente para que possam ser executadas em paralelo
	(1.2) Criar times auto-suficientes
	(1.3) Não permitir que tarefas de suporte ou gerência bloqueiem a execução do processo
	(1.4) Sempre que possível, utilizar um fluxo contínuo de processamento, ao invés do processamento em lotes
	(1.5) Modificar práticas no início do processo para reduzir gargalos no final do processo

(2) Transferir, quando adequado, a execução de tarefas para parceiros e coordenar sua execução	(2.1) Terceirizar tarefas acessórias
	(2.2) Estabelecer parcerias com fornecedores
	(2.3) Retomar a execução de tarefas essenciais que haviam sido terceirizadas
	(2.4) Utilizar mercados virtuais para obter produtos e serviços
(3) Empregar técnicas de customização em massa, de modo a flexibilizar o produto ou serviço	(3.1) Flexibilização do acesso ao processo em termos do período de tempo e lugar em que está disponível
	(3.2) Criar plataformas de processo modulares
	(3.3) Levar as atividades de customização para perto do cliente
	(3.4) Proporcionar uma customização de produtos dinâmica
(4) Sincronizar as partes físicas e virtuais do processo	(4.1) Casar ofertas de produto nos canais físicos e virtuais
	(4.2) Criar plataformas comuns aos processos físicos e virtuais
	(4.3) Monitorar eletronicamente o movimento de produtos físicos
(5) Capturar a informação digitalmente em sua fonte, e propagá-la ao longo do processo	(5.1) Passar a responsabilidade pela entrada de dados ao cliente e digitalizar o processo
	(5.2) Sempre que possível, eliminar o uso de papel no processo
	(5.3) Tornar a informação acessível a todos
	(5.4) Reduzir a distância entre a captura e disponibilização da informação, e a tomada de decisão
(6) Tornar informações atualizadas sobre o status do processo transparentes e mais ricas	(6.1) Permitir que o andamento do processo seja monitorado por seus clientes
	(6.2) Viabilizar a geração de relatórios e análises ad hoc em tempo real
	(6.3) Criar interfaces padronizadas para troca de informações com processos de parceiros
(7) Criar sensores de status e falhas, e mecanismos de realimentação destas informações no próprio processo	(7.1) Introduzir mecanismos de feedback dos clientes para detectar erros
	(7.2) Criar mecanismos nos sistemas de TI que permitam à empresa reagir rapidamente às diversas condições e problemas do processo
	(7.3) Introduzir sensores ambientais que detectem mudanças no contexto competitivo da empresa
(8) Aumentar a capacidade de análise e síntese interativas no processo	(8.1) Providenciar recursos de simulação de cenários para analisar opções de decisão
	(8.2) Implementar mecanismos para detecção e análise de tendências (ex., mineração de dados)
	(8.3) Disponibilizar informações de múltiplas origens de forma integrada
(9) Acumular e difundir conhecimento que possa ser utilizado por outros na empresa	(9.1) Criar uma comunidade de prática ao longo do processo
	(9.2) Criar mapas de especialidades e diretórios para a localização de especialistas
	(9.3) Construir repositórios de conhecimento que possam ser reutilizados para aumentar a performance do processo
	(9.4) Desenvolver um banco de dados de perguntas e dúvidas freqüentes (FAQ) sobre o processo
	(9.5) Criar espaços para a troca de informações e experiências
(10) Implementar a capacidade de customização de produtos e serviços, com base no conhecimento dos hábitos dos clientes	(10.1) Conhecer as preferências dos clientes e das pessoas envolvidas no processo para criar perfis/padrão
	(10.2) Inserir regras de negócio no processo que são postas em prática em função do perfil do cliente ou funcionário
	(10.3) Usar técnicas de filtragem colaborativa automática
	(10.4) Monitorar os hábitos dos usuários durante a execução do processo

Fonte: Adaptado de El Sawy (2001)

3. Metodologia

O artigo constitui-se em uma pesquisa qualitativa, que se vale do método estudo de caso único, de abordagem exploratória. O estudo de caso foi realizado em uma empresa que já tem o CRM implantado. Yin (2005) afirma que o estudo de caso é um instrumento apropriado quando se tem por objetivo entender a natureza e a complexidade do fenômeno em estudo enquanto acontece. Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, que tem por objetivo o desenvolvimento de proposições para estudos futuros (YIN, 2005).

A empresa estudada, aqui denominada de Universidade Alfa, implantou o sistema de informação de CRM em abril de 2007. Esta universidade privada tem atualmente cerca de 30 mil alunos (graduação, pós-graduação e extensão), sendo que possui aproximadamente 900 professores e 900 funcionários. Segundo os entrevistados, esta universidade é pioneira na implantação de CRM em instituições de nível superior.

A coleta de dados deu-se através de entrevistas gravadas, que foram realizadas com cinco colaboradores que participaram do redesenho de processos no projeto de CRM. O roteiro de entrevista foi construído com base na literatura de CRM e no framework proposto por El Sawy (2001). O perfil dos entrevistados é definido de acordo com a Tabela 2, mostrada a seguir:

Tabela 2: Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Formação	Cargo/Função	Tempo de trabalho na empresa
01	Tecnólogo em Processamento de Dados, Bacharel em Ciências Econômicas e Especialista em Administração de Serviços e Logística	Gestor de Área (Registros Acadêmicos)	34 anos
02	Licenciado em Letras	Auxiliar Administrativo	9 anos
03	Estudante de Pedagogia e Psicologia	Auxiliar Administrativo	6 anos
04	Licenciado em Filosofia e Estudante de Psicologia	Auxiliar Administrativo	6 anos
05	Bacharel em Publicidade e Especialista em Marketing	Gestor de Área (Central de Relacionamento)	8 anos

A Universidade Alfa possui diversos processos organizacionais considerados críticos, mas para o presente estudo foi escolhido o processo de “Emissão de Documentos”, que é o processo de solicitação e emissão de documentos referentes à vida escolar do aluno na Universidade. Faz-se relevante argumentar que a escolha de um dos processos da organização foi necessária para focar o estudo, mas que o argumento central do artigo não está no processo em si, mas na forma como se deu a análise realizada pela Universidade deste processo no momento da adoção do CRM. A escolha deste processo em específico se deu em função dele ser considerado crítico e de suma importância para a Universidade, pois o aluno (principal cliente da organização) é fortemente envolvido.

4. O Caso da Universidade Alfa

A discussão sobre o caso da universidade Alfa será conduzido tendo em vista os princípios de redesenho de processos proposto por El Sawy (2001).

- Princípio 1 - Reduzir o tempo de espera nos processos

O princípio da redução do tempo de espera nos processos, segundo El Sawy, tem por objetivo descrever o impacto do tempo em relação ao redesenho dos processos. Destaca-se alguns fatores relevantes em relação a este princípio, tais como a execução de tarefas em paralelo, a criação de times auto-suficientes, o fluxo contínuo de processamento e a redução de gargalos.

Em relação ao princípio de tempo, os cinco entrevistados informaram que os processos de emissão de documentos do ciclo de vida escolar do aluno hoje estão ocorrendo juntos, ou seja, em paralelo. Antes do redesenho, era necessário que o aluno efetuasse a solicitação do documento desejado, fosse até o banco realizar o pagamento da confecção deste documento e depois voltasse ao setor de registros para que o documento desejado fosse então confeccionado e entregue a ele. Atualmente, no momento que o aluno solicita o documento, ele é gerado pelo sistema e posteriormente impresso, e neste processo já é incluída a cobrança por este documento, debitado na conta do aluno na Universidade. Os documentos que ainda não podem ser emitidos no momento da solicitação, ou seja, que necessitam ir para o bastidor (atendimento de segundo nível, ou seja, é a área que responde o pedido do aluno quando este não foi resolvido no primeiro contato) são considerados como parte do processo realizada de maneira seqüencial.

A Universidade criou um setor que hoje centraliza o primeiro atendimento ao aluno, denominado Central de Relacionamento, que engloba funcionários oriundos dos setores de Admissão e Matrícula (hoje extinto), Currículos e Registros. A desvantagem da unificação foi a formação de grandes filas para o atendimento. Foi efetuada uma mudança na estrutura, ou seja, a implantação do CRM foi palco-bastidor, isto é, no palco é realizado o primeiro atendimento (visão do aluno), e o que não pode ser resolvido no primeiro momento, é passado para o bastidor (o que ocorre internamente), que não atende o cliente diretamente. A Central de Relacionamento foi vinculada à Gerência de Marketing, ou seja, houve mudanças na estrutura organizacional, para que o relacionamento com o cliente realmente tivesse um resultado efetivo. Pode-se fazer uma relação entre esta mudança de estrutura (unificação de setores e criação de vínculo com o setor de Marketing) com a visão de Bretzke (2000), que diz que a implantação de um projeto CRM favorece a redução de níveis hierárquicos, tendo-se uma visão única do cliente para toda a empresa.

O 'Entrevistado 02' diz que houve uma decisão em função da mudança de estrutura. O atendimento do setor de Registros foi transferido para a Central de Relacionamento, e neste setor, nem todos os documentos podem ser emitidos na hora. Sendo assim, os documentos mais complexos são enviados ao setor de Currículos. Caso seja necessária a inclusão de algum atestado ao pedido efetuado no CRM, é preciso digitalizá-lo, mas quando este processo foi redesenhado, não foi prevista a disponibilização de um scanner, mas após o redesenho, os gestores de áreas perceberam que a falta deste equipamento para digitalização de documentos seria um problema.

O 'Entrevistado 01' afirma que algumas decisões foram tomadas precipitadamente, sem o real conhecimento do processo por todos os envolvidos, que achavam que as etapas eram simples. Por conta destas decisões, segundo este entrevistado, o redesenho de processos não foi desenvolvido da maneira mais correta. Em consequência disto, hoje grande parte dos processos estão sendo revisados para posterior melhoria, isto é, está ocorrendo retrabalho. Isto se deve ao fato de que algumas rotinas foram executadas primeiro na prática (projeto já implantado), para depois analisar-se o impacto. Exemplo do que foi citado pelo 'Entrevistado 01':

“ No processo de solicitação de regime especial de estudos, pessoas da gerência acreditavam que um atendente poderia resolver no momento do primeiro atendimento, mas é um processo bastante complexo, pois é difícil verificar todas as tarefas dentro da Universidade e as exigências curriculares. Hoje estas pessoas se convenceram e foi possível reverter a situação” .

Um dos gargalos existentes no redesenho foi a questão de que as pessoas envolvidas precisaram trabalhar mais, pois era necessário migrar do processo antigo para o novo, trabalhando em ambos paralelamente, conforme descrito pelo 'Entrevistado 01'. Isto também se deu em função de que as pessoas não estavam capacitadas adequadamente para trabalhar com a ferramenta de CRM, e os envolvidos no redesenho do processo não tinham conhecimento sobre qual a melhor maneira de fazê-lo. Hoje, em função das mudanças que ocorreram, nem todos os processos estão corretamente atualizados. Sendo assim, algumas atividades ainda são realizadas da maneira anterior. O 'Entrevistado 02', que possui o cargo de auxiliar administrativo, afirma que ainda hoje há gargalos, pois apenas 30 documentos foram priorizados para o redesenho. O critério para esta priorização foi a análise de quais os documentos são mais freqüentemente solicitados pelo aluno. Em relação a esta priorização, o 'Entrevistado 02' afirma também que isto foi considerado um gargalo, pois os documentos padrões do Sistema *Peoplesoft*, por ser um software estrangeiro, não atendem à necessidade da Universidade, sendo que os documentos necessários à emissão devem ser customizados. Os documentos que não possuem uma grande freqüência de solicitação devem ser pedidos pelo aluno pessoalmente e a emissão não é realizada no mesmo momento. Segundo este entrevistado, uma das premissas do CRM na Universidade era tentar emitir documentos no primeiro atendimento ao aluno.

O 'Entrevistado 05' informou que foi efetuado o redesenho de uma parte pequena do processo, e que o grau de detalhe do redesenho era baixo, na opinião dele. Ainda há subprocessos dentro do processo da emissão de documentos que estão sendo redesenhados, como por exemplo, emissão da carteira estudantil.

O 'Entrevistado 05' afirma que alguns processos eram muito grandes e deveriam ser divididos em mais partes, e que alguns deles tinham mais de uma pessoa responsável pelo seu redesenho. O ideal seria que cada processo fosse dividido em subprocessos, e cada uma destas partes menores tivesse um proprietário definido. Conforme o que foi dito por este entrevistado, Kamel (1994) diz que os proprietários dos processos são os responsáveis por processos específicos e pelo esforço da reengenharia neles concentrado. Segundo o autor, estas pessoas devem conhecer perfeitamente os processos, e também estarem aptos a anteciparem-se às mudanças organizacionais e ao impacto que elas terão

sobre o processo. Em relação à divisão dos processos, Cruz (2000) diz que um processo deve ser dividido em processos menores, facilitando o seu redesenho.

O 'Entrevistado 05' acredita que foi feito desenho do processo, ao invés de redesenho, pois a Universidade nunca havia feito desenho de processos. O entrevistado afirma que isto foi um grande passo dado pela Universidade, pois gerou mudanças em diversos aspectos, principalmente em relação à estrutura.

A implantação do sistema de CRM foi priorizada, mesmo com falta de recursos, principalmente de pessoal com capacitação adequada, porém o cronograma atrasou, sendo que a implantação ocorreu em abril de 2007, e a idéia inicial da implantação era outubro de 2006. Outro motivo para o adiamento foi a coincidência com os períodos considerados de pico (vestibular e matrículas).

Dimensionar tempo, na gestão de serviços, é complicado, segundo o 'Entrevistado 01', pois nem sempre todas as atividades realizadas têm a mesma duração de tempo. Por mais que os processos estejam devidamente desenhados, é difícil mensurar o tempo, pois em muitos casos, as situações devem ser analisadas individualmente (exemplo: reuniões específicas dos envolvidos no redesenho com aluno e coordenador de curso, para explicação de todas as atividades envolvidas).

O 'Entrevistado 04' afirmou que foi feito um esforço para que as pessoas envolvidas se sentissem parte do processo, pois ele diz que qualquer mudança gera resistência se as pessoas não estão inseridas. A inserção das pessoas como parte do processo foi considerada uma estratégia de implantação da ferramenta de CRM. A resistência à mudança poderia ser caracterizada como impedimento para a execução do processo. Esta visão é descrita pelo autor Oliveira (2006), que afirma que uma vez iniciado o processo de mudanças, a maioria das pessoas adere e avalia as mesmas como positivas, desde que se sintam parte integrante do processo de criação da nova realidade. Em suma, é necessário que as pessoas sejam realmente envolvidas no processo e se sintam nesta condição, para que não haja resistência, um dos principais empecilhos da mudança organizacional. Isto pode ser visualizado através do seu relato durante a entrevista, no trecho abaixo:

“A ferramenta ainda não estava clara para as pessoas, e por mais que nós tentássemos clarear a ferramenta, como ela ainda não era uma prática do dia-a-dia delas, mesmo assim ficava difícil, ou seja, a visualização do processo, na sua nova forma, contemplando a ferramenta” (Entrevistado 04).

Este trecho descrito pelo 'Entrevistado 04' condiz com a visão do autor Kamel (1994, p. 28), que afirma que “qualquer mudança proposta enfrentará resistência, até que a ameaça seja entendida, conscientizada e compartilhada, para implementar gradativamente novos valores.” Isto quer dizer que, a partir do momento que a ferramenta se torna clara para as pessoas e está inserida no dia-a-dia delas, a tendência é de aceitação da mudança e redução da resistência.

- **Princípio 2 - Transferir, quando adequado, a execução de tarefas para parceiros e coordenar sua execução**

O princípio da execução de tarefas para parceiros tem por objetivo descrever questões relativas à (1) terceirização, parcerias com fornecedores, (2) retomada da execução de tarefas essenciais que estavam com parceiros e retornaram para a empresa e (3) utilização de mercados virtuais para produtos e serviços.

Os entrevistados argumentaram que deram o melhor de si para que o redesenho dos processos fosse feito da maneira mais adequada, porém o 'Entrevistado 01' afirma que gostaria de ter se dedicado mais ao redesenho, mas foi impedido pelas atividades paralelas de migração das atividades antes e depois do redesenho do processo. Com isto, há excesso de horas trabalhadas no dia, ao invés de oito, trabalhava-se em torno de 10 a 11 horas diariamente. Em alguns dias, em função da troca das atividades, ainda ocorre este excesso de horas trabalhadas.

Os funcionários cedidos para equipe de redesenho e implantação fazem falta nos setores de origem, aumentando assim a demanda de trabalho dos colegas, gerando gargalos em relação ao tempo, conforme descrito no Princípio 1 - Reduzir o tempo de espera nos processos.

Todos os entrevistados afirmaram que algumas idéias não puderam ser implementadas por falta de recursos organizacionais, como pessoal e financeiro. O 'Entrevistado 02' diz que este processo foi fácil de mapear de redesenhar, e avalia como muito boa a sua participação como agente do redesenho. O 'Entrevistado 04' afirma que se dedicou integralmente ao redesenho deste processo, tendo bastante autonomia para realizar o trabalho da maneira que ele achasse mais correta, mas ao mesmo tempo, ele dividia esta autonomia com as pessoas envolvidas, fazendo com que elas participassem de todas as etapas do redesenho do processo. Ele considera que o processo de Emissão de Documentos foi um dos processos que ficou melhor, pois foi bem definido e bem trabalhado.

O 'Entrevistado 05' não participou do redesenho deste processo, sendo inserido no setor para implantar o sistema, mas se considera agente de mudança na implantação, pois ele analisou o processo já redesenhado e pode verificar os erros existentes.

Em relação à atuação das pessoas no redesenho dos processos, de acordo com o relato dos entrevistados, pode-se perceber que em função da falta de recursos necessários, algumas etapas do processo poderiam ser redesenhadas de maneira mais otimizada, mas como os agentes do redesenho realizavam trabalhos paralelos, trabalhando na ferramenta de CRM e no método anterior, não tendo como se dedicar de maneira integral ao redesenho. Em relação à ferramenta de CRM, a autora Bretzke (2000) afirma que os softwares de CRM são adotados com o intuito de manter a competitividade, pois é fundamental conhecer o cliente e possuir recursos para atender a sua demanda. No caso da empresa estudada, a ferramenta não tem todos os recursos necessários para atender a demanda existente, visto que alguns processos ainda são realizados utilizando-se o método antigo.

- **Princípio 3 - Empregar técnicas de customização em massa, de modo a flexibilizar o produto ou serviço entregue ao cliente**

O princípio do emprego de técnicas de customização, com flexibilização do produto e do serviço entregue tem por objetivos o acesso ao processo com relação ao tempo, a criação de plataformas de processos modulares, a aproximação das atividades customização para perto do cliente e a disponibilização de uma customização de produtos de maneira dinâmica.

O 'Entrevistado 01' afirma que na maior parte das atividades do redesenho dos processos, os usuários foram consultados, mas ele diz que muitas decisões foram tomadas sem o real conhecimento do processo, retomando a idéia do que

foi dito anteriormente na análise do princípio 1. O 'Entrevistado 02' afirma que uma das premissas do redesenho era envolver as pessoas que atuavam no processo, que fossem experientes e críticas, para que o mapeamento fosse feito da melhor maneira possível. O 'Entrevistado 03' diz que a participação do usuário foi levada em consideração, pois as pessoas que participaram do redesenho foram aquelas que possuíam domínio total do processo, atuando do início ao fim do redesenho. O 'Entrevistado 04' afirma que as pessoas que participaram do redesenho foram aquelas que realmente conheciam o processo, não sendo somente o pessoal de gerência envolvido neste redesenho. O 'Entrevistado 05' diz que as pessoas que redesenharam foram aquelas que conheciam o processo, mas acredita que elas não tinham conhecimento de como se fazia um redesenho corretamente, pois muitas coisas eram redesenhadas logo após o primeiro desenho. Ela acredita que os processos serão redesenhados novamente após a implantação do auto-atendimento, pois mudando a maneira de solicitação, mudam partes do processo.

Princípio 4 - Sincronizar as partes físicas e virtuais do processo

O princípio de sincronização entre as partes físicas e virtuais do processo descreve como estas partes devem ser gerenciadas, visto que elas podem acessar um mesmo recurso ou uma mesma porção de dados. Neste princípio, destacam-se as ofertas dos produtos nos canais físicos e virtuais, a criação de plataformas comuns aos processos físicos e virtuais e o monitoramento dos produtos físicos na empresa.

O 'Entrevistado 01' afirma que não há um acompanhamento computadorizado (*workflow*) dos produtos e das atividades, pois outras atividades foram priorizadas. A utilização de ferramentas de *workflow* está prevista, mas ainda não se tem prazo definido. Enquanto isto, os acompanhamentos são feitos através das comunicações por e-mail. O acompanhamento dos dados coletados é realizado pelo gestor da Central de Relacionamento (o chamado Entrevistado 05). O 'Entrevistado 01' afirma que ainda não está realizando o acompanhamento dos dados, pois primeiro é necessário priorizar outras atividades, para remover os gargalos existentes e em seguida fazer a gestão do processo.

O 'Entrevistado 02' afirma que hoje há *workflow* do produto, pois o aluno gera um pedido, e é possível acompanhar o andamento de todo este processo, do início ao fim (fluxo do pedido até o documento pronto), através de e-mails e notificações enviadas pela ferramenta, mas o envio deste documento de uma equipe para outra ainda ocorre de maneira manual, através da própria ferramenta e, através de *workflow*, entra na lista de atividades do bastidor acadêmico. O módulo de *workflow* por etapas de processo não foi adquirido pela Universidade.

O 'Entrevistado 03' diz que não sabe se há acompanhamento computadorizado do processo dentro da Universidade. Já o 'Entrevistado 04' afirma que cada setor possui a sua lista de trabalho, contendo os processos, com todos os passos a serem seguidos, e também as atividades que estão pendentes em cada setor. O fluxo de todas as etapas do processo fica registrado na ferramenta de CRM. Finalmente, o 'Entrevistado 05' diz que a ferramenta possui um *workflow*, que registra todos os documentos separados pelos cursos (produto), sendo possível mensurar para uma possível análise.

- **Princípio 5 - Capturar a informação digitalmente em sua fonte, e propagá-la ao longo do processo**

O princípio da captura da informação digitalmente em sua fonte objetiva à obtenção da informação de maneira digital diretamente da sua fonte, e difundi-la no decorrer do processo. Neste princípio, destacam-se a responsabilidade do cliente em efetuar a entrada dos dados, para que estes possam ser digitalizados ao longo do processo. Este princípio também aborda a eliminação da utilização desnecessária de papel no processo, disponibilização da informação a todas as pessoas envolvidas no processo e a redução da distância entre a captura e a disponibilização da informação, que ajudam na tomada de decisão.

Segundo o 'Entrevistado 01', ainda não há digitalização de documentos, pois a empresa avalia este como um processo complexo. Quando se necessita de digitalização de documentos, é utilizado um *scanner*, mas somente em casos específicos, por exemplo, quando se precisa anexar um comprovante da empresa onde o aluno trabalha. A digitalização dos documentos está prevista a longo prazo, pois há alguns ajustes que devem ser realizados. O 'Entrevistado 02' diz que a digitalização foi possível, pois hoje o aluno pode acessar e imprimir comprovante de matrícula e atestado de valores pagos através do site, mas o 'Entrevistado 03' afirma que estes documentos não são considerados oficiais, pois eles não têm assinatura, sendo assim, na opinião deste (Entrevistado 03), ainda não há digitalização de documentos. O 'Entrevistado 04' afirma que não foi possível digitalizar documentos, devido à infra-estrutura tecnológica da Universidade. Finalmente o 'Entrevistado 05' diz que houve uma falha no redesenho, pois não foi previsto um scanner para a digitalização dos documentos, portanto, os processos que exigiam digitalização foram redesenhados no primeiro momento após a percepção da necessidade do scanner.

Em relação à digitalização, percebe-se que nem todos os entrevistados possuem real conhecimento sobre até que ponto os documentos digitalizados são considerados válidos, pois o 'Entrevistado 02' afirma que a digitalização do comprovante de matrícula e do resumo da conta financeira foi possível no sistema, mas o 'Entrevistado 03' afirma que estes documentos são apenas para consulta, não sendo considerados oficiais como atestados, visto que não possuem assinatura. Pode-se concluir que nem todos os entrevistados conhecem o processo adequadamente.

Em relação à execução dos processos, todos os entrevistados afirmam que algumas pessoas têm acesso, mais especificamente as que foram capacitadas para utilizarem a ferramenta de CRM, pois em alguns setores a ferramenta ainda não foi implementada, por isto algumas atividades ainda são feitas da maneira antiga, como por exemplo, o pedido de Reconhecimento de Diploma no Exterior, pois ele passa pelo setor jurídico da Universidade, que ainda não possui a ferramenta de CRM implementada. Sendo assim, pode-se concluir que a instituição possui implantação parcial da ferramenta. Segundo o 'Entrevistado 01', a capacitação não é feita de maneira uniforme, pois alguns funcionários saem das capacitações com melhor conhecimento da ferramenta do que outros, e estas capacitações ocorrem em períodos específicos, ou seja, um funcionário novo é contratado para o setor, mas nem sempre é imediatamente capacitado para utilização da ferramenta.

Os 'Entrevistados 04 e 05' dizem que as informações sobre os processos estão disponíveis no repositório digital, e as pessoas que foram capacitadas a

utilizarem a ferramenta de CRM possuem acesso a estas informações.

Após a análise deste princípio, pode-se concluir que as informações sobre os processos estão à disposição das pessoas, mas que muitas vezes elas não fazem o acesso, talvez por não quererem aderir à mudança. Isto também pode-se perceber pelo fato de que nem todos possuem conhecimento sobre o processo de digitalização de documentos, visto que alguns não sabem se os documentos que não possuem assinatura, que podem ser consultados pela Internet, têm valor legal.

- **Princípio 6 - Tornar informações atualizadas sobre o status do processo - transparentes e mais ricas**

O princípio de tornar as informações atualizadas sobre o status do processo transparentes e mais ricas tem por objetivo descrever a necessidade do cliente em monitorar o andamento do processo, viabilizando a geração de relatórios e análises em tempo real e criando interfaces padronizadas para a troca de informações com processos organizacionais.

De acordo com o 'Entrevistado 01', as situações dos processos organizacionais hoje estão acessíveis às pessoas que foram capacitadas. No caso de algum funcionário ter retornado ao trabalho sem haver sido capacitado, o acesso é disponibilizado pelo setor de informática da Universidade após a capacitação ou mediante a responsabilidade de alguém capacitá-lo. Nem todos os gestores de área possuem a capacitação necessária para manusear a ferramenta do CRM. O entrevistado acredita que o status dos processos deveria ser mais "aberto", ou seja, todos os funcionários deveriam ter acesso.

"... o CRM é uma ferramenta fantástica, mas por outro lado nós sempre dependemos de pessoas, pois as ferramentas por si só não resolvem nada, quem resolve são as pessoas que estão por trás dela. Alguns coordenadores de curso são resistentes e não querem mudar. Estamos em fase de transição, e eu vejo um futuro otimista" (Entrevistado 01).

Esta fala dita pelo 'Entrevistado 01' vem ao encontro da visão do autor Oliveira (2006), uma vez que este afirma que a mudança organizacional depende da adesão e do envolvimento dos diversos funcionários da empresa. As pessoas possuem uma tendência natural de resistir à mudança, pois a maioria delas prefere os hábitos e as rotinas atuais, o que leva à preferência do testado e conhecido, ao invés de tentar algo novo e incerto.

Segundo o 'Entrevistado 02', as pessoas que têm acesso aos processos organizacionais do CRM hoje são: os funcionários da Gerência de Registros Acadêmicos, os funcionários da Gerência Financeira, os funcionários da Central de Relacionamento, as secretarias de Pós-graduação *stricto-senso*, as Secretarias de Pós-graduação *lato-senso*, Coordenadores dos cursos de graduação, algumas Secretárias de graduação. Já o 'Entrevistado 03' afirma que todos os funcionários e professores têm acesso ao status dos processos organizacionais, mas desconhece se o aluno também possui este acesso.

O aluno tem acesso ao status através das notificações (através de e-mail) antes citadas na análise do princípio 4 (sincronizar as partes físicas e virtuais do processo), conforme descrito pelo 'Entrevistado 04'. Todas as pessoas que trabalham nos setores citados a priori pelo 'Entrevistado 02' (parágrafo anterior) podem dar informação sobre o andamento do pedido ao aluno, caso ele entre em contato antes da finalização.

O 'Entrevistado 05' afirma que os gerentes e os funcionários possuem acesso aos status dos processos organizacionais. Ele informa que muitos

funcionários ainda não têm o hábito de consultar os status, nem sempre tendo conhecimento da situação dos processos.

Sobre a análise dos dados em tempo real, segundo o 'Entrevistado 01', há uma base de dados que é constantemente atualizada, permitindo a realização da análise dos dados. O entrevistado afirma que muitas vezes a análise não é feita, pois a atualização desta base de dados pára, pois ela é realizada por um funcionário do bastidor. De acordo com o 'Entrevistado 02', esta análise é tabulada de acordo com o número de pedidos registrados.

O 'Entrevistado 02' afirma que os dados coletados da época do redesenho eram provenientes do Relatório Anual de Atividades, que contém o volume de cada tipo de documento emitido, mas não eram dados absolutamente confiáveis, pois a ferramenta utilizada para chegar a estes dados era Microsoft Access, e nem todos os dados eram registrados nesta ferramenta. Mas baseado no que foi registrado, foi decidido quais documentos ficariam sob responsabilidade de cada setor, ou seja, quais seriam realizados pela Central de Relacionamento no primeiro atendimento ao aluno e quais seriam enviados ao bastidor.

O 'Entrevistado 04' afirma que todas as pessoas que trabalham nos setores onde a ferramenta de CRM foi implantada possuem acesso aos pedidos e aos processos que são feitos pela ferramenta. É consenso entre os entrevistados que o cliente ainda não tem acesso aos status dos processos, que será possível após a implantação do módulo de auto-atendimento, previsto para este ano (2008).

Segundo o 'Entrevistado 04', ainda está sendo feito um estudo sobre qual a melhor maneira de extrair os dados da ferramenta para a realização da análise, ou seja, variáveis de quantidade (estão trabalhando nesta fase) e tempo (ainda não disponível). Já o 'Entrevistado 05' acredita que não havia análise dos dados em tempo real, mas afirma que hoje utiliza a ferramenta para buscar dados, sobre pedidos e sobre o atendimento. Ainda não foi implantado o módulo analítico do CRM, sendo que a parte de análise é feita utilizando Microsoft Excel.

Em relação à análise dos dados acredita-se que, se fosse realizado durante o redesenho, muitos processos não precisariam ser revistos para melhoria, como está acontecendo com vários deles. O cliente hoje possui acesso ao andamento do seu pedido, mas recebe notificações no início e no final do pedido. O ideal seria que, se a ferramenta controlasse o tempo, poderia enviar uma notificação automática ao cliente, informando que a sua solicitação está atrasada. A verificação de atraso ainda é feita pelas pessoas dos setores, que informam ao aluno de forma não-automática (enviam um e-mail informando).

- **Princípio 7 - Criar sensores de status e falhas, e mecanismos de realimentação destas informações no próprio processo**

O princípio da criação de sensores de status e falhas tem como objetivo a introdução de mecanismos de *feedback* dos clientes para a detecção de erros, a criação de mecanismos nos sistemas de TI que permitam que a organização verifique problemas no processo de maneira rápida e a introdução de sensores ambientais que detectem mudanças no contexto competitivo da empresa.

No caso em estudo, o cliente não pôde dar *feedback* durante o redesenho do processo, conforme foi informado pelos 'Entrevistados 01, 02, 03 e 04'. O 'Entrevistado 05' diz não ter conhecimento, pois não participou da etapa de redesenho.

O 'Entrevistado 02' afirma que o aluno foi informado sobre a implantação do CRM, mas não foi possível o *feedback* na época do redesenho. Para este semestre (2008/1) está prevista a realização de uma pesquisa de satisfação, onde o aluno poderá dar a sua opinião sobre o atendimento e sobre a infra-estrutura. Atualmente, o aluno pode efetuar reclamações e sugestões em relação ao CRM, e isto é centralizado no 'Entrevistado 05', que encaminha às pessoas responsáveis. Posteriormente, o aluno recebe retorno sobre a sua sugestão e/ou reclamação.

Hoje é verificado se o aluno está satisfeito ou não, através da quantidade de pedidos no CRM, mas às vezes há várias solicitações abertas no sistema para o mesmo cliente, porque os atendentes não lêem corretamente o histórico de cada pedido.

O 'Entrevistado 01' afirma que muitas pessoas foram contratadas pela Universidade após o redesenho dos processos, e alguns atendentes ainda não estão inseridos no processo, pois eles não participaram das discussões sobre o redesenho do mesmo.

Em relação ao sistema de CRM, as áreas antigamente não interagem, porém hoje a ferramenta permite uma maior integração. O 'Entrevistado 01' afirma que hoje as pessoas precisam ter uma visão sistêmica, pois é necessário que haja maior interação, conseqüentemente exigindo-se mais das pessoas, pois atualmente é importante saber qual o impacto sofrido por alguma ação anteriormente realizada. Antes da implantação do CRM cada um desenvolvia a sua tarefa, conhecendo apenas a sua área, agora considera-se que a responsabilidade tenha aumentado, porque é necessário que todos tenham uma visão de todo o sistema em si. Cabe destacar que isso também pode acarretar conflitos, uma vez que as pessoas têm visões diferentes uma das outras.

Os 'Entrevistados 02 e 03' não têm conhecimento se o aluno pode dar *feedback* durante o redesenho do processo de Emissão de Documentos. Já o 'Entrevistado 05' diz que durante o redesenho não foi possível que o aluno desse *feedback*, mas que hoje isto pode ser feito através de e-mails.

O 'Entrevistado 02' diz que a sistema de CRM permite que a Universidade dê respostas aos problemas do processo de maneira eficaz porque a informação está visível. Isto foi considerado uma grande mudança, pois, anteriormente, o requerimento do aluno era visível apenas à equipe de trabalho que recebia esta solicitação. Isto gerava um gargalo, pois caso este requerimento demorasse a ser processado, apenas esta equipe sabia o status dele. Também facilitou a geração de relatórios para análise do processo (quantidade de pedidos que entraram no sistema, quais são os períodos em que há picos de solicitação de documentos). Embora o CRM possa mostrar todas as informações disponíveis, os gestores das áreas estão estruturando uma forma de trabalhar estes dados, mas nem todos estão utilizando os dados do sistema, porque não estão familiarizados, pois anteriormente, não se tinha a cultura de se ter os dados em tempo real.

Em relação à eficácia, o 'Entrevistado 04' afirma que algumas emissões de documentos estão mais demoradas atualmente, pois antes eram atendidas diretamente pelas pessoas especialistas nestes documentos. Hoje, é necessário que passe pelo primeiro atendimento, uma vez que estas pessoas especialistas estão atuando no bastidor.

O 'Entrevistado 05' afirma que não sabe se a Universidade consegue dar respostas de maneira eficaz, pelo fato de não ter o módulo do CRM Analítico implantado. Sendo assim, não é possível mensurar esta eficácia. É possível perceber o impacto de ainda não se ter o módulo de CRM Analítico. Conforme um dos entrevistados, o gerente do projeto CRM enfatizou a importância da parte Analítica, mas optou-se apenas pela parte Operacional. Se o módulo Analítico tivesse sido implantado, seria possível ajustar as estratégias de diferenciação dos clientes, identificando quais são as suas necessidades e os eventos que ocorrem na sua vida. Esta descrição do objetivo do CRM Analítico é dada por Peppers and Rogers (2001).

- **Princípio 8 - Aumentar a capacidade de análise e síntese interativas no processo**

O princípio de aumento da capacidade de análise e síntese interativas no processo tem por objetivos verificar a simulação de cenários, implementar mecanismos de análise de tendências (mineração de dados) e disponibilizar informações de diversas origens de forma integrada.

De acordo com o 'Entrevistado 01', a simulação de cenários foi realizada apenas empiricamente, ou seja, baseado na experiência dos envolvidos no redesenho, mas nada foi documentado. O 'Entrevistado 01' afirma que hoje o funcionário trabalha por processo, ou seja, executa do seu início ao seu fim, tendo sido capacitado corretamente. Com isto, hoje o usuário atua como um apoio aos coordenadores de curso.

Este mesmo entrevistado acredita que daqui a alguns anos, a Universidade terá a visão do trabalho por processo, pois há benefícios em relação a alguns fatores, principalmente "tempo e tecnologia". Isso porque pode haver maior otimização das atividades, reduzindo o tempo na execução dos processos e tendo-se melhor aproveitamento da tecnologia possível.

O 'Entrevistado 02' afirma que durante o desenho do processo, foram elencadas várias formas de tornar o processo mais enxuto, mas nem todas foram atendidas, em função da análise baseada na simulação de cenários que foi feita. Isto pode ser comprovado conforme a citação abaixo dita por este entrevistado:

"Pensamos que, ao lançar o pedido no CRM, poderia automaticamente já lançar um pedido de documentação, e, sem seguida, lançar o débito na conta do aluno. Este é um cenário que exercitamos seria ótimo, porém não viável, em função de recursos financeiros, tecnológicos e de pessoas" (Entrevistado 02).

O 'Entrevistado 03' diz que foi criado um *script* na ferramenta, que é direcionado conforme a situação desejada, e está disponível para alguns processos. Esta pessoa afirma que, em relação ao processo estudado (Emissão de Documentos), alguns documentos são emitidos conforme este *script*.

O 'Entrevistado 04' afirma que durante o redesenho não houve simulação de cenários, mas informou que quando ocorriam as reuniões com as pessoas sobre o redesenho, no momento da exposição das idéias, já havia uma espécie de simulação, ou seja, uma pessoa dava a idéia para o redesenho, mas outra que tivesse conhecimento informava sobre o possível destino que isto poderia tomar, mas não houve uma fase específica de simulação de cenários.

Em relação à simulação de cenários, é possível perceber que os entrevistados possuem uma visão diferente sobre o real conceito disto. Apenas o 'Entrevistado 03' soube informar a real aplicação da simulação de cenários no processo de Emissão de Documentos, através do *script*.

Entende-se que a simulação de cenários deveria ter sido documentada e analisada de forma detalhada, pois desta maneira muitos processos não precisariam ser revistos como está ocorrendo neste momento na Universidade. A simulação de cenários auxilia bastante na tomada de decisões, uma vez que permite identificar os caminhos críticos com mais clareza e facilidade. Em relação à tomada de decisão, a autora Bretzke (2000) enfatiza que a estratégia de CRM permite que a empresa seja orientada para o cliente de forma efetiva, facilitando o uso da TI para a tomada de decisão estratégica, pois há maior conhecimento dos clientes, do mercado, da infra-estrutura da indústria, dos fornecedores e dos concorrentes, obtendo-se uma vantagem competitiva.

- **Princípio 9 - Acumular e difundir conhecimento que possa ser utilizado por outros na empresa**

O princípio de acumular e difundir conhecimento tem por objetivos a criação de comunidades ao longo do processo, a criação de diretórios para a localização de especialistas, a construção de repositórios de conhecimento para reutilização e aumento da performance do processo, desenvolvimento de banco de dados de perguntas e dúvidas freqüentes sobre o processo e a criação de espaços ao longo do processo para troca de informações e experiências.

As informações disponíveis no repositório são os arquivos com as capacitações, que todos os funcionários da Universidade têm acesso, porém o 'Entrevistado 01' afirma que as pessoas não têm o hábito de consultar, principalmente as que não estão envolvidas no processo. O 'Entrevistado 02' afirma que o único repositório de informações hoje existente é o repositório digital, que contém os fluxos dos processos e documentos relacionados a estes fluxos. Este repositório é gerenciado pelas pessoas que ajudaram na implantação do CRM. O 'Entrevistado 03' desconhece a existência de um repositório digital e o 'Entrevistado 04' afirma que não há nenhum repositório digital.

Segundo o 'Entrevistado 01', hoje há um FAQ (*Frequently Asked Questions*) com as perguntas e respostas mais comuns, na própria ferramenta. Este FAQ é alimentado (pelos atendentes – CRM Operacional) com as perguntas e respostas mais comuns a cada processo, com o que é feito no dia-a-dia. Todos os funcionários têm acesso a este banco de dados para perguntas e dúvidas freqüentes (FAQ).

O 'Entrevistado 02' afirma que não sabe da existência de FAQ na Universidade, já o 'Entrevistado 03' diz que foi criado um FAQ na época do redesenho, mas que hoje ele não é atualizado nem tão pouco consultado. Complementando a informação, o 'Entrevistado 04' afirma que não há um FAQ sobre o redesenho dos processos. O 'Entrevistado 05' afirma que a Central de Relacionamento possui uma intranet com perguntas e dúvidas mais freqüentes, mas não faz parte da ferramenta de CRM.

Conforme informado pelos 'Entrevistados 01, 04 e 05', os canais de comunicação com o aluno eram telefone, e-mail e presencial. Hoje o canal de comunicação realmente utilizado é o atendimento presencial. Ocorreram muitas reclamações, pois os atendentes saíram do telefone para atenderem pessoalmente. Conclui-se que o call center não é utilizado da maneira a que é destinado, pois o aluno ainda precisa ir pessoalmente à Universidade para efetuar a solicitação de um documento.

Acredita-se que, se o call center da Universidade realmente funcionasse de maneira efetiva e fosse focado no cliente, seria possível mensurar, por exemplo, os problemas resolvidos na primeira ligação, as informações adicionais sobre os clientes que são descobertas e também quais novos produtos ou serviços podem ser oferecidos a ele. Esta é a visão dos autores Peppers e Rogers (2001). Ou seja, não seria necessário que o funcionário fosse deslocado para o atendimento no balcão. As cinco pessoas entrevistadas acreditam que o call center funcionará de forma efetiva a partir deste ano, quando será implantado o auto-atendimento via Internet. Neste caso, o aluno poderá efetuar os pedidos através da Internet, não sendo necessário se deslocar até a Universidade, podendo utilizar o call center como apoio para esclarecimento de eventuais dúvidas.

De acordo com os 'Entrevistados 01, 02 e 04', a contribuição do cliente para o aumento da performance do processo é feita através de reclamações e sugestões, que são centralizadas no 'Entrevistado 05', que posteriormente encaminha às pessoas responsáveis.

O 'Entrevistado 04' mencionou uma frase de suma importância: "Redesenhou-se todos os processos, mas não foi perguntado ao cliente o que ele estava achando". Isto quer dizer que os processos foram redesenhados com a visão apenas dos funcionários (usuários), mas o aluno possui uma visão bem diferente, atuando como cliente. Neste caso, não se pensou no redesenho de processos com o intuito de realmente efetivar o relacionamento com o cliente.

Segundo o 'Entrevistado 05', foi realizado um levantamento do redesenho de um processo (solicitação de tutoria) junto com dois alunos, e a visão deles era diferente dos funcionários. Ele acredita que se isto tivesse sido feito no momento do redesenho, reduziria a quantidade de processos que necessitam de melhoria. Neste caso, este entrevistado, que é o Gestor da Central de Relacionamento, simulou o redesenho de um processo para verificar se o relacionamento com o cliente poderia ter tido êxito, caso o foco do redesenho de processos no CRM fosse realmente o cliente.

Pode-se concluir que em relação ao redesenho do processo, se o aluno pudesse ter dado sua opinião, certamente seria um grande ganho para a Universidade, pois a visão do cliente se faz extremamente importante, visto que ele é o foco do CRM. Com isto, o relacionamento ficaria próximo, fidelizando o cliente.

A visão sobre a fidelidade do cliente é descrita por Barnes (2002), que diz que o cliente é o maior desafio para as empresas que operam em um ambiente competitivo, pois os clientes têm a liberdade de trabalhar com quem quiserem, visto que facilmente os produtos e serviços são copiados pelos concorrentes (as Universidades Particulares). Sendo assim, as empresas precisam achar formas de diferenciação em relação à concorrência, para que os clientes continuem a lhes dar preferência.

- **Princípio 10 - Implementar a capacidade de customização de produtos e serviços, com base no conhecimento sobre o clientes**

O princípio de implementação da capacidade de customização de produtos e serviços baseado nos hábitos dos clientes tem por objetivo conhecer a preferência dos clientes e das pessoas envolvidas no processo. Isso permite a criação de perfis e padrões, além da inserção de regras de negócio no processo - sendo colocadas em prática em funções dos perfis, utilização de técnicas de filtragem colaborativa e monitoração dos hábitos dos clientes durante a execução dos processos.

De acordo com os 'Entrevistados 01, 02, 03, 04', a coleta de informações foi realizada através da experiência dos representantes de cada área que auxiliaram no redesenho do processo. Os alunos não foram consultados durante o redesenho deste processo, exceto as pessoas que são alunos-funcionários. Algumas informações utilizadas no redesenho dos processos foram baseadas nas reclamações sobre o processo, mas não havia um canal formal para que o aluno pudesse efetuar as reclamações. Foi baseado nas percepções dos funcionários, na tentativa de otimização do processo, para que se pudesse agregar valor ao aluno, mas não havia dados concretos, não foram feitas entrevistas com os alunos.

Segundo informação dada pelo 'Entrevistado 04', as pessoas envolvidas no processo eram entrevistadas, para que posteriormente o redesenho fosse realizado, baseado no processo que havia anteriormente. Não havia um ponto de partida para começar o redesenho, de acordo com a idéia que se tinha para implementar na ferramenta, levando-se em conta as premissas do projeto (pensar no aluno, redesenhar o processo da maneira mais otimizada possível, para que não houvesse tanto tempo de espera, para que fosse mais ágil, para que diminuísse custo).

O 'Entrevistado 05' informou que não sabe qual foi a maneira mais otimizada para a coleta das informações dos clientes e das pessoas envolvidas no redesenho de processos com a adoção do CRM, pois não participou desta época, sendo inserido no setor após o redesenho dos processos já ter sido realizado.

Após a implantação da ferramenta de CRM, o 'Entrevistado 01' acredita que o foco ainda está no produto, pois ainda há muita preocupação em aprender como manusear a ferramenta, não se dando tanta atenção ao cliente. Este entrevistado afirma que ainda é necessário que se mude a cultura da própria Universidade, e fazer com que as pessoas não se tornem resistentes à mudança, pois muitas ainda não confiam na ferramenta. As pessoas não têm o hábito de atualizarem os seus dados, dificultando o relacionamento com o cliente. De acordo com as afirmações dadas pelo 'Entrevistado 01', percebe-se que o conceito de Marketing de Relacionamento ainda não está totalmente inserido na cultura da Universidade, pois o foco ainda não está voltado ao cliente.

O 'Entrevistado 02' afirma que o CRM foi voltado ao cliente, em função de que a premissa de pensar no aluno é sempre seguida e atualizada. Em todos os momentos que o redesenho do processo era realizado, sempre se pensava no cliente. Palco-bastidor, qual a visão do aluno em relação ao processo.

O 'Entrevistado 03' afirma que não consegue enxergar o foco do CRM no cliente, sendo que o foco hoje é realmente a familiarização com a ferramenta, conforme foi informado anteriormente pelo 'Entrevistado 01', em função de que a demanda de trabalho é grande e muitas atividades estão ainda sendo adaptadas.

O 'Entrevistado 04' diz que o foco do CRM, após a implantação, está no aluno, mas diz que ainda é preciso melhorar bastante. Hoje se está utilizando notificações intermediárias sobre o andamento do processo ao aluno, através de e-mails. Ele diz que o foco realmente será voltado ao aluno quando o módulo de Marketing da ferramenta de CRM estiver sido implantado.

O 'Entrevistado 05' afirma que o foco ainda está voltado para a Universidade, pois considera que na realidade foi feito um desenho de processo, ao invés de redesenho. Ele acha que muitas vezes a Universidade não serve ao

aluno da maneira que deveria. O projeto foi conduzido muito mais para a parte de tecnologia do que para as pessoas. Foi dedicado grupos para tecnologia, mas não foram destinados grupos de gerenciamento de mudança.

Uma importante frase dita pelo 'Entrevistado 05', que menciona como deveria ser entendido o conceito de Marketing de Relacionamento: "Fazer com que o grupo pense pelo aluno, e não o aluno dizer eu quero que tu faças". Esta frase vem ao encontro da visão de Colangelo Filho (2001), que conceitua CRM como um conjunto de estratégias que as organizações utilizam para aumentar a lucratividade e satisfação com o cliente. De acordo com o autor, CRM não é uma tecnologia, mas sim um conceito de processo de negócios com foco no cliente. Em suma, o mais importante é fazer com que o cliente sempre saia satisfeito após qualquer solicitação de documentos, fazendo com que o processo de solicitação de documentos seja executado de maneira ótima, no menor tempo possível.

Este princípio mostra bem como o conceito de Marketing de Relacionamento ainda não está muito claro para a Universidade, pois o aluno não foi inserido em nenhuma das etapas do redesenho. Conforme o que foi dito pelos entrevistados, teoricamente sempre se pensava no aluno quando as atividades do redesenho eram mapeadas, mas em nenhum momento o aluno foi consultado para que pudesse dar a sua opinião, contribuindo para que o redesenho fosse feito da maneira mais correta e otimizada.

Se o cliente fosse ouvido durante o redesenho dos processos, provavelmente a Universidade teria mais sucesso. Neste caso, a Universidade falhou em não ter consultado o aluno, deixando que os problemas nos processos fossem percebidos apenas depois da implantação do CRM.

Em relação aos entrevistados, percebe-se que os que atuam na Central de Relacionamento possuem uma visão crítica e um conceito melhor sobre Marketing de Relacionamento, uma vez que convivem com os atendentes de primeiro nível diariamente, podendo entender melhor a visão do cliente nos atendimentos.

4.1 Abordagem crítica sobre o redesenho realizado na Universidade Alfa

O redesenho de processos na Universidade Alfa foi motivado pela implantação da ferramenta de CRM, para que o Relacionamento com o Cliente realmente fosse percebido tanto pela instituição como por seus alunos (clientes). Isto vem ao encontro do objetivo do CRM, que é obter a fidelização do cliente, oferecendo um atendimento ágil e personalizado, pois nenhum cliente é igual e precisa ser tratado de maneira individual.

A equipe de redesenho foi composta por pessoas que trabalhavam nos setores relacionados ao atendimento do aluno (Admissão e Matrícula, Registros, Currículos e Financeiro). A partir do momento que foi decidido pela implantação do software de CRM, tendo o foco no redesenho de processos, uma das preocupações foi capacitar as pessoas para que a ferramenta fosse utilizada da melhor maneira possível. Todo o redesenho foi baseado nas funcionalidades que o software de CRM oferecia.

Pode-se perceber que Universidade não tinha experiência em redesenho de processos focando o cliente (premissa do CRM), e muitas dúvidas em relação à escolha das pessoas mais adequadas para realizarem o redesenho foram levantadas. Outra falha percebida foi a realização da capacitação de maneira disforme, pois alguns funcionários saíam dos treinamentos com melhor

conhecimento da ferramenta do que outros, sendo que estas capacitações ainda ocorrem em períodos específicos, ou seja, um funcionário novo é contratado para o setor, mas nem sempre é imediatamente capacitado para utilização da ferramenta.

A concretização da realização do trabalho em equipe pode ser notada, pois foi feita a unificação de alguns setores, para posterior criação de outro, isto é, a Central de Relacionamento, que uniu pessoas de diferentes setores que se ajudavam mutuamente. A vinculação deste novo setor à Gerência de Marketing foi outra grande vantagem que pode ser percebida, tendo este setor um Gestor experiente na área de Marketing de Relacionamento, que foi contratado para atuar como agente de implantação de CRM. Este Gestor fez diversos questionamentos em relação à maneira de como o redesenho foi realizado, visto que esta pessoa percebeu que vários caminhos críticos deveriam ser alterados. Outra vantagem é a transmissão do conhecimento aos setores, que foi realizada pelas pessoas-chave que participaram da equipe que realizou o redesenho.

Em relação aos entrevistados, a visão mais crítica foi mostrada pelo 'Entrevistado 05', pois esta pessoa foi inserida no setor após o redesenho dos processos, e pode enxergar alguns aspectos relevantes que as pessoas que redesenharam não estavam vendo.

Em relação ao redesenho dos processos, o nível de satisfação no geral foi bom, mas segundo um dos entrevistados, o que foi feito pela Universidade foi um desenho, ao invés de um redesenho, pois esta pessoa alegou que a Universidade não tinha conhecimento sobre as melhores práticas para realizar o redesenho. Se o redesenho fosse realizado por pessoas que realmente entendessem desta questão, certamente muitos processos não precisariam ser revistos, pois muitas etapas desenhadas foram reformuladas após a implantação. Este retrabalho demanda tempo e recursos financeiros, pois as pessoas participantes do redesenho precisam estar disponíveis à realização deste tipo de atividades, que necessita de um forte detalhamento.

Acredita-se que o Relacionamento com o Aluno tende a melhorar gradativamente na Universidade Alfa, à medida que o nível de aceitação da mudança de estrutura organizacional (centralização do atendimento ao aluno em um único setor) pelos alunos aumentar. Questões relacionadas à cultura e à mudança devem ser trabalhadas de maneira intensa, pois para qualquer relacionamento dar certo, é preciso que as pessoas colaborem, ou seja, não adianta ter processos bem desenhados e uma tecnologia de ponta, se as pessoas não forem capazes de aceitarem as mudanças e se adaptarem a ela. Uma importante melhoria que pode ser realizada é a criação de uma equipe responsável pela mudança na organização.

Segue, na Tabela 3, uma síntese sobre os aspectos considerados mais críticos no redesenho de processos da Universidade Alfa, após a conclusão da análise:

Tabela 3: Tópicos Críticos relacionados ao redesenho

Tópicos Críticos relacionados ao redesenho realizado na Universidade Alfa	Ação para melhoria
Pessoas	Capacitar as pessoas de maneira adequada, antes de iniciar o redesenho de processos.
Processos	Análise detalhada de todos os processos considerados críticos e que necessitam de redesenho.
Tecnologia	Implementar funcionalidades que a ferramenta possui, mas que não foram customizadas, por falta de recursos.
Mudança Organizacional	Dar suma importância à questão da mudança, fazendo com que as pessoas possam aderir à ela sem grandes resistências.
Redesenho de Processos	Elaborar planos de redesenho de processos, tendo a participação de pessoas experientes em reengenharia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a revisão da literatura e realização do estudo de caso, pode-se perceber a forte influência que a estratégia de CRM tem nos processos organizacionais. A idéia inicial da empresa estudada era focar o redesenho de processos no cliente, mas nem tudo ocorreu da maneira planejada, por fatores relacionados principalmente à inexperiência no redesenho de processos, à resistência das pessoas à mudança e à escolha da ferramenta mais adequada.

Foi possível identificar a importância dada ao desenho dos processos organizacionais nos projetos de adoção de CRM, pois a idéia principal era efetuar o redesenho de uma maneira que todos os colaboradores pudessem entender facilmente. Uma das premissas do redesenho foi direcionar o foco do CRM no cliente, gerando mudanças na estrutura da empresa em relação à hierarquia, pois foi criado um único setor que centralizou os atendimentos.

Percebe-se que o redesenho dos processos foi realizado em função das funcionalidades disponíveis na ferramenta, mas nesta pesquisa foi dada ênfase ao redesenho em si, tendo o CRM como Sistema de Informação de apoio. A única pergunta que havia no questionário referente ao Sistema de CRM foi em relação à maneira eficaz de resposta aos problemas, que alguns entrevistados disseram que o sistema faz, pois hoje a informação está visível, sendo que apenas um dos entrevistados informou que esta eficácia não existe, pois o módulo CRM Analítico não está implementado, embora a ferramenta adotada pela Universidade tenha isto disponível, faltando apenas a customização necessária. Sendo assim, pode-se concluir que o CRM ainda é apenas Operacional na empresa. As pessoas-chave que realizaram o redesenho, puderam discutir sobre os processos organizacionais relativos aos clientes, baseado nas suas experiências de atuação nos setores que eram responsáveis pelo atendimento ao aluno.

Sugere-se para pesquisas futuras sobre esta temática, a observação de questões relacionadas a mudança e resistência das pessoas em projetos de adoção de CRM.

REFERÊNCIAS

BARNES, James G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BRETZKE, Míriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 7. ed. Belo Horizonte: DG, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Manual de reengenharia**: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas. São Paulo: Makron Books, 1995.

COLANGELO FILHO, Lucio. **Implantação de Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning)**: um enfoque de longo prazo. São Paulo: Atlas, 2001.

CRUZ, Tadeu. **Workflow**: A tecnologia que vai revolucionar processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**: Como inovar na empresa através da Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DELARETTI FILHO, Osmário; DRUMOND, Fátima Brant. **Itens de Controle e Avaliação de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos organizacionais**. São Paulo: Makron, 1993.

KAMEL, Nadim Mahmoud. **Melhoria e reengenharia de processos empresariais focando o cliente**. São Paulo: Érica, 1994.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

McKENNA, Régis. **Marketing de Relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MORENO JR, Valter de Assis; SANTOS, Lúcia Helena Andrade dos. Gestão do Conhecimento e Redesenho de Processos de Negócio: Proposta de uma Metodologia Integrada. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005. Brasília-DF. **Anais do ENANPAD.**

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos:** uma abordagem gerencial. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração de Processos:** conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

Peppers e Rogers Group. **CRM Series – Marketing 1 to 1:** Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

Peppers e Rogers Group. **CRM Series – Marketing 1 to 1:** Aumentando o valor de seus clientes com CRM. São Paulo: 2004. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br>>. Acesso em: 20 Mai. 2007.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Cláudio Hildebrand; SALIBY, Paulo Eduardo. **Marketing de Relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros.** RAE – Revista de Administração de Empresas, Jan/Mar. 1999, Vol.39, P. 31-41.

SWIFT, Ronald. **CRM, Customer Relationship Management:** O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TURBAN, Efraim; McLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para Gestão:** transformando os negócios em economia digital. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

YIN, Robert. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.