

Avaliação de nível de maturidade do CRM em empresa do ramo de telecomunicações

Arthur Emanuel Augusto de Oliveira (UTFPR) arthur_14-emanuel@hotmail.com

Marco Antonio Ferreira (UTFPR) adm.marcoferreira@gmail.com

Resumo: Com o passar os anos a concorrência no mundo corporativo se tornou mais agressiva, e com o advento da internet o modo como o consumidor interage com as marcas se tornou mais intenso. Assim, conceitos como construção de valor da marca, satisfação e fidelidade do cliente passaram a figurar, houve, portanto, a necessidade de o marketing passar por uma evolução no sentido de buscar um melhor relacionamento com os clientes, isso se reflete no chamado CRM (Customer Relationship Management). O seguinte artigo apresenta portanto um estudo sobre o nível de maturidade do CRM de uma empresa do setor de telecom, baseado no modelo CRM3 proposto por Sohrabi, Haghghi e Khanlari (2010), onde se definiu em qual nível a instituição se encontra bem como quais seriam os fatores limitantes da evolução e possíveis melhorias para a mudança de estágio de maturidade.

Palavras chave: CRM, Maturidade, Marketing de relacionamento.

CRM maturity level assessment in a telecommunications company

Abstract: Over the years competition in the corporate world has become more aggressive, and with the advent of the internet the way consumers interact with brands has become more intense. Thus, concepts such as brand value building, customer satisfaction and customer loyalty came to figure, so there was a need for marketing to evolve towards a better relationship with customers, this is reflected in the so-called CRM (Customer Relationship Management). The following article therefore presents a study on the CRM maturity level of a telecom company, based on the CRM3 model proposed by Sohrabi, Haghghi and Khanlari (2010), which defined at which level the institution is, as well as which would be the limiting factors of evolution and possible improvements to the change of maturity level.

Key-words: CRM, Maturity, Relationship Marketing.

1. Introdução

Para se perpetuar no mercado as empresas tem buscado uma relação muito mais intrínseca com seus clientes, não mais apenas se baseando na simples troca de serviços/produtos por dinheiro. O CRM, portanto, é uma prática que busca gerir clientes utilizando base de informações e experiências passadas. Visa, deste modo, compreender as necessidades dos clientes, melhorar sua relação com a empresa fidelizando os já existentes, além da obtenção de novos (FERNANDES et al.,2015).

Tal evolução se reflete no uso do CRM por parte das empresas, que tem se intensificado nos últimos anos. Segundo a Gartner Group, os investimentos mundiais em CRM foram de R\$48 bilhões de dólares no ano de 2018 representando um acréscimo de 15,6% em relação ao ano anterior, e o esses investimentos já representam 25% do total investido pelas empresas do mundo em softwares. No Brasil segundo pesquisa do Nic.Br, Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto Br, o uso de CRM já representa 20% dos sistemas usados pelas empresas.

A empresa que será estudada no artigo se encontra no setor de telecomunicações. Segundo

a Anatel, agência reguladora, em seu relatório anual de 2018, o setor possui 12.202 empresas habilitadas a prestar o serviço de internet, representando 26 % desse mercado, tem-se no Brasil 316,3 milhões de acessos distribuídos entre internet, telefonia fixa e móvel e televisão, sendo destaque a telefonia móvel responsável por 229,21 milhões de acessos. Ainda segundo a revista Teletime, o setor teve faturamento bruto de 237,9 bilhões em 2018.

Tendo por base esses conceitos o trabalho buscará determinar e entender o nível de maturidade do CRM de empresa, baseando-se na aplicação de um modelo pré-estabelecido de análise, também serão sugeridas ações que visem aprimorar tal situação, ou seja, mudança para estágio superior.

Para tanto o trabalho será estruturado nos seguintes tópicos. No primeiro serão apresentados a introdução e os objetivos. O Segundo se focará em apresentar uma revisão de literatura, que permeará pelo tema CRM, fatores críticos de sucesso e sobre os modelos de maturidades a serem utilizados. No terceiro será apresentado a metodologia empregada. No quarto a análise e discussão dos dados obtidos, e no quinto a conclusão bem como sugestão de novas pesquisas.

2. Referencial Teórico

2.1 CRM – Customer Relationship Management

Estamos em uma concorrência globalizada, de modo que não é possível prever de onde virão os concorrentes, empresas de ramos distintos podem mudar seu foco e assim atender clientes antes não imaginados, e nesse aspecto se o cliente possui uma necessidade, ele irá saná-la, portanto faz-se necessário, para que as empresas se perpetuem no mercado, entender e ter relações mais próximas com seus clientes (PEPPERS&ROGERS GROUP, 2004, p.17 e p.18).

Nesse sentido o CRM é para Kotler e Kotler (2006, p.151) “Gerenciamento cuidadoso das informações detalhadas sobre cada cliente e todos os ‘pontos de contato’ a fim de maximizar sua fidelidade.” Sendo que os chamados pontos de contato são as oportunidades em que o cliente tem para interagir com o produto ou a marca, exemplo em um hotel tais pontos vão desde o serviço de check-in e check-out aos serviços ofertados, bar, restaurante etc., até programas de fidelidade (KOTLER & KETLER, 2006, p. 151).

Para as administrações mais modernas o cliente passa a ser, portanto, a grande fonte de lucro das organizações, assim o organograma de importância tem uma modificação, na qual desde a alta administração, linha de frente e gerências, passam a ter contato com cliente (KOTLER & KETLER, 2006, p. 138).

Para Peppers e Rogers Group (2004, p.69) “quase a totalidade dos projetos de CRM envolve a automação de aspectos operacionais da empresa, importantes, sem dúvidas, mas CRM não é só isso”. Neste sentido estratificam e dividem o CRM em três categorias: CRM Analítico, CRM Operacional, CRM Colaborativo:

CRM Analítico é aquele que concentra toda a parte inteligente do processo, sendo utilizado para adequação de estratégias e diferenciação de clientes, buscando entender seus hábitos e necessidades para melhor satisfazê-los e fidelizá-los.

CRM Operacional é base da operação de Marketing, contemplando a automação de vendas e sistemas como, front office (automação do processo de vendas), back office (sistema de gestão empresarial ERP) e Mobile office (sistemas de vendas por dispositivos móveis).

CRM Colaborativo contempla os pontos de contato que o cliente possui com a empresa, de modo que tais pontos devem estar preparados para não só para interação, mas também armazenar fluxo de dados resultantes das mesmas.

A implementação de um CRM deve ser seguida de uma mudança na cultura da empresa, de modo que todas as áreas notem que possuem influência na relação com o cliente, não apenas, vendas e marketing por exemplo. Mudando assim a percepção do cliente durante as interações (PEPPERS&ROGERS GROUP, 2004, p.83).

2.2 Fatores Críticos de Sucesso

O CRM traz inúmeros benefícios as instituições que o aplicam, contudo, há elevado risco em sua aplicação, portanto deve-se seguir modelos de implementação e medição. Tais modelos ajudam os gestores na tomada de decisão bem como avaliam o nível de maturidade do processo. Nesse aspecto figuram os FCS, que são variáveis que influenciam diretamente no desempenho das organizações no que se refere a implementação do CRM. O Modelo que será apresentado nas sessões seguintes leva em consideração os seguintes FCS: Estratégia, Tecnologia, Processos, Pessoas, Cultura, Gestão de mudanças, Estrutura, Gestão do Conhecimento e Medição (ALBUQUERQUE, 2014).

A Tabela 1 faz uma análise desses fatores bem como uma breve explicação de cada um.

Fatores		Descrição
Estratégia	Visão Estratégia para cliente Estratégia de criação de valor Estratégia da marca Estratégia de relacionamento	Estratégia fica a cargo da gestão de topo, a qual identifica a direção da organização, assim como os seus objetivos corporativos. Da estratégia fazem parte visão da empresa e as estratégias orientadas ao cliente, de criação de valor, da marca e de relacionamento
Tecnologia	Integração da tecnologia CRM operacional CRM colaborativo CRM analítico Gestão da informação	A combinação das ferramentas tecnológicas é o que permite por a estratégia de CRM em prática.
Processo	Processo contínuo Gestão da insatisfação Estratégia dirigidas a um público-alvo Integração de processos Processos de acolhimento Processos transparentes	O CRM é encarado como a integração de processos contínuos, que promovem a gestão da insatisfação, o targeting e os processos de acolhimento.
Pessoas	Formação Recrutamento Sistema de recompensa Satisfação dos colaboradores	As pessoas são a chave para o sucesso da implementação de um projeto de CRM.
Cultura	Cultura orientada para o cliente Mudança no foco da cultura	A cultura organizacional consiste nos pressupostos básicos compartilhados por todos numa organização e tem de passar

	Cultura de cooperação Cultura de aprendizagem	a ter o foco nos clientes. Esta deve assentar numa cultura de cooperação e de aprendizagem.
Gerenciamento de Mudanças	Liderança Envolvimento da gestão de topo Participação dos colaboradores Planejamento e controle de projeto Gestão de risco	Gerir a mudança passa por alterar a postura tanto de colaboradores como da gestão de topo e, por vezes, obriga até a redesenhar o organograma da organização
Estrutura	Trabalho em equipe Estrutura flexível Procedimentos padronizados Autonomia	Estrutura organizacional é a forma segundo a qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.
Gestão do conhecimento	Aquisição de conhecimento Aplicação de conhecimento Partilha de conhecimento Revisão de conhecimento	Os dados dos clientes por si só não são suficientes. Para serem úteis, estes dados têm de ser geridos e integrados em toda a organização para desenvolver o perfil dos clientes.
Medição	Medição da cota de mercado Medição do Lucro Grau de fidelização dos clientes Grau de satisfação dos clientes	A medição do sucesso de um projeto CRM passa por medir a quota de mercado, a posição competitiva, a fidelização e satisfação dos clientes.

Fonte: Adaptado de Albuquerque. (2014, p.20 e 21)

Tabela 1 – Resumo dos FCS do modelo de maturidade de CRM

2.3 Modelo de Maturidade

Na sessão que se segue será apresentado o modelo de análise do nível de maturidade do CRM proposto por Sohrabi et al. (2010). O modelo (CRM3) de Sohrabi et al. (2010) na dimensão quantitativa considera os já citados FCS (fatores críticos de sucesso), divididos em nove fatores e 41 variáveis, sendo esses fatores: Estratégia, tecnologia, processos, pessoas, cultura, gestão da mudança, estrutura, gestão do conhecimento e medição, como sendo variáveis que afetam diretamente o CRM. A proposta do modelo portando, segue a lógica RADAR e é uma adaptação do Capability Maturity Model Integration (CMMI), desenvolvido para medir a maturidade em gestão de projeto (PAVAN et al., 2017).

Na dimensão estágio de maturidade o modelo está dividido em seis níveis de maturidade, conforme exposto no quadro que se segue. Sendo os níveis descritos abaixo.

- Nível 1: Nesse estágio a empresa se encontra consciente da implementação;
- Nível 2: A empresa encontra-se num processo de gerencia da implementação;
- Nível 3: Nesse estágio já existe processos padronizados e documentados;
- Nível 4: Nessa etapa é possível gerir de maneira quantitativa o CRM através de ferramentas;
- Nível 5: Nesse nível a empresa consegue estabelecer estruturas de melhoria contínua do processo.

Para a avaliação dos FCS é criada uma tabela com os fatores e as variáveis, onde são atribuídas

notas de 0 à 100 sendo acima de 70 a média considerada para admitir maturidade naquele nível (PAVAN et al., 2017).

3. Metodologia

O trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, com intuito de gerar conhecimento a partir de metodologias já validadas a fim de resolver um problema. Sendo o procedimento metodológico adotado o estudo de caso.

A empresa estudada atua na prestação de serviços dentro do setor de telecomunicações a mais de 10 anos, tendo abrangência em todos os estados, sendo uma das maiores do seguimento e com pouco mais de 100 colaboradores, participando de eventos nacionais e internacionais do setor.

O processo de pesquisa foi dividido em 3 etapas. Na primeira foi realizado uma entrevista com os gestores que possuem contato direto com o CRM a fim de aferir suas impressões e anseios sobre o sistema, e sobre qual deva ser o enfoque do mesmo, baseado no nicho de mercado atendido pela empresa.

Na segunda etapa, foi aplicado um questionário (apêndice A) para 13 funcionários dos departamentos comercial e marketing que representam 81,25% dos colaboradores que atuam no atendimento direto ao cliente e com o sistema de CRM. A coleta dos dados se deu entre os dias 19 à 28 de Agosto. A versão do questionário utilizada foi a de Albuquerque 2014, estruturada em português e de acordo com os FCS do CRM, possuindo questões de múltipla escolha, porém de resposta única.

Na terceira etapa os resultados obtidos foram apresentados e debatidos os dados junto aos diretores e ao departamento de desenvolvimento, afim de mensurar medidas para uma possível mudança de estágio e implementações no CRM.

4. Resultados

Para apresentação dos resultados a Tabela 1 demonstra os dados aferidos através do questionário apresentados aos colaboradores, sendo subdividida em 9 dimensões e 41 variáveis de acordo com o os FCS, conforme modelo CRM3 de Sohrabi et al. (2010), usando uma adaptação da tabela elaborada por Albuquerque (2014), já traduzida pra o português.

Fatores		Medi das	Média por fator	Nível de maturidade
Estratégia	Visão	86,15	84,92	Com Maturidade
	Estratégia para cliente	90,77		
	Estratégia de criação de valor	73,85		
	Estratégia da marca	80,00		
	Estratégia de relacionamento	93,85		
Tecnologia	Integração da tecnologia	69,23	73,23	Com Maturidade
	CRM operacional	75,38		
	CRM colaborativo	69,23		
	CRM analítico	73,85		
Processo	Gestão da informação	78,46	77,78	
	Processo contínuo	70,51		
	Gestão da insatisfação	79,49		
	Estratégia dirigidas a um público-alvo	82,05		

Pessoas	Integração de processos	71,79		Com
	Processos de acolhimento	83,33		Maturidade
	Processos transparentes	79,49		
	Formação	83,08		
	Recrutamento	98,46		
	Sistema de recompensa	64,62		Com
	Satisfação dos colaboradores	80,00	81,54	Maturidade
Cultura	Cultura orientada para o cliente	96,92		
	Mudança no foco da cultura	72,31		
	Cultura de cooperação	81,54		Com
	Cultura de aprendizagem	83,08	83,46	Maturidade
Gerenciamento de Mudanças	Liderança	81,54		
	Envolvimento da gestão de topo	93,85		
	Participação dos colaboradores	75,38	82,77	Com
	Planejamento e controle de projeto	83,08		Maturidade
	Gestão de risco	80,00		
Estrutura	Trabalho em equipe	90,77		
	Estrutura flexível	78,46		
	Procedimentos padronizados	81,54		Com
	Autonomia	72,31	80,77	Maturidade
Gestão do conhecimento	Aquisição de conhecimento	95,38		
	Aplicação de conhecimento	89,23		
	Partilha de conhecimento	84,62		Com
	Revisão de conhecimento	78,46	86,92	Maturidade
Medição	Medição da cota de mercado	86,15		
	Medição do Lucro	81,54		
	Grau de fidelização dos clientes	63,08		Com
	Grau de satisfação dos clientes	73,85	76,15	Maturidade

Fonte: Adaptado de Albuquerque. (2014, p.27 e 28)

Tabela 2 – Análise de Maturidade

Com os resultados obtidos, e para complementar a pesquisa e a fim de verificar o nível Maturidade do CRM da organização em seus diversos aspectos, utilizou-se a lógica RADAR, possibilitando uma melhor visualização de cada aspecto bem como quais devem ser considerados com mais atenção pela equipe diretora. Foram também confrontados com os relatos das entrevistas feitas com os gestores. A tabela 2 apresenta as médias por fator dentro da ótica RADAR.

FCS	Média	Média RADAR
Estratégia	84,92	4,25
Tecnologia	73,23	3,66
Processos	77,78	4,67
Pessoas	81,54	4,08
Cultura	83,46	4,17
Gestão da Mudança	82,77	4,14
Estrutura	80,77	4,04
Gestão do Conhecimento	86,92	4,35
Medição	76,15	3,81

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3 – Média FCS na lógica RADAR

Já na tabela verificou-se que dois fatores, Tecnologia e Medição, possuem médias inferiores ao nível 4. A figura 1 apresenta o modelo radar dos dados encontrados.

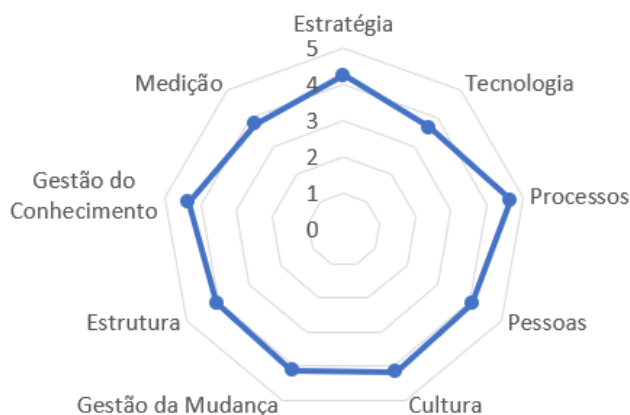


Figura 1 – Modelo RADAR

Verificou-se através da pesquisa que a empresa possui uma cultura focada no cliente, e que busca no processo de contratação e capacitação, profissionais que estejam alinhados a esse princípio. Pela amostragem demonstrada a empresa possui a maior parte dos FCS com nível 4 ou superior, porém Tecnologia e Medição encontram-se no nível 3.

Sobre o Fator Tecnologia nas entrevistas verificou-se entre os gestores que o sistema de CRM deve ser simplificado e apresentar layout intuitivo, o que segundo os mesmos facilitaria o seu preenchimento e uso por parte dos usuários, ainda ressaltaram que o sistema ainda não se encontra suficientemente maduro, o que gera algumas inconsistências na comunicação com os demais sistemas utilizados pela empresa. Para Peppers&Rogers Group (2004, p.80) “Do ponto de vista de implementação, o grande desafio tecnológico é a integração de dados entre os sistemas de CRM e os sistemas de ERP, ou sistemas legados”.

O Fator Medição, obteve uma pontuação de nível 3, sendo o grau de fidelização e grau de satisfação, seus maiores influenciadores. Na entrevista com os gestores foi levantado a importância de conhecer a satisfação dos clientes com intuito de ofertar novos produtos aos mesmos. Para Kotler&Ketler (2006, p. 144) “A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral um cliente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos”.

Para Peppers&Rogers Group (2004, p.83) “Todas as áreas da empresa têm influência na relação com os clientes, portanto toda a organização deve ser envolvida com a iniciativa de CRM”. Os Fatores Pessoas (4,08), Cultura (4,17), Gestão da Mudança(4,14) e Estrutura (4,04) obtiveram notas próximas, o que é refletido do fato de esses fatores terem proximidade dentro da metodologia da empresa, uma vez que a mesma foca na contratação e capacitação de funcionários direcionando-os na cultura de bom atendimento ao cliente, sendo o envolvimento da alta gestão e o trabalho em equipe tidos como destaque entre os entrevistados.

Os fatores Estratégia, Processos e Gestão do conhecimento obtiveram as notas mais altas.

Para os gestores a empresa que busca atingir crescimento, deve aprimorar ao máximo seus processos tornando o mais transparente e focar na transmissão desse conhecimento aos colaboradores. Fatores que foram colocados em foco nesse ano devido as macro estratégias de crescimento da empresa. Peppers&Roggers Group afirmam que “A implementação de projetos de CRM deve sempre ter como linha-metra a mudança nos processos que envolvam o cliente” (2004, p. 59).

5. Discussão

O intuito do presente trabalho foi identificar o nível de maturidade do CRM bem como propor possíveis melhorias. Baseado nos dados coletados, por meio da resposta aos questionários que levam em consideração os FCS, e confrontando com as entrevistas aos gestores, chegou-se à conclusão que a empresa se encontra no nível de maturidade 4, o que significa que a instituição é capaz de gerir quantitativamente por meio de ferramentas o CRM. Levando-se em conta principalmente os fatores que obtiveram maiores pontuações: Estratégia, Processos, Pessoas, Cultura, Gestão da mudança, Estrutura, Gestão do Conhecimento. Dentre esses, foi possível que a empresa possui uma estratégia bem definida para seus clientes, processos estruturados e uma boa política de transmissão do conhecimento, sendo esses os fatores que se sobressaíram.

Para o fator Tecnologia e Medição, verificou-se nota 3, o que inclusive foi salientado pelos gestores, sobre a complexidade do CRM e falta das funções de aferição de grau de fidelização e grau de satisfação do cliente.

Verificou-se ainda junto a literatura que a tecnologia é fator importante no processo de implementação do CRM, porém a cultura organizacional deve ser adequada a nova realidade, o que já se constatou que tem sido feito pela empresa, por meio de treinamentos e capacitações da equipe, reforça-se apenas a necessidade de melhorias na ferramenta de CRM.

6. Conclusão

Através do presente estudo foi possível, com base no modelo CRM3 proposto por Sohrabi et. al 2010, medir o nível de maturidade da instituição. Utilizou-se para tanto a coleta de dados por meio de entrevistas e por meio de questionário aplicados aos operadores do CRM.

O resultado obtido, superou a expectativa da direção, uma vez que, por se tratar de um sistema novo esperavam um resultado um pouco inferior, contudo como também se constatou no estudo a cultura da empresa, bem como seu próprio seguimento de atuação, geram um ambiente propício pra as práticas de um bom relacionamento com o cliente, fator que foi determinante para que o nível se coloca-se em um patamar acima do esperado.

Ressalta-se que a na apresentação dos resultados os fatores colocados com níveis de maturidade inferiores, foram expostos e sugeriu-se modificações que simplificassem o layout do sistema. Os gestores, devido as macros de crescimento da empresa, propuseram um planejamento para futuros melhorias no sistema, e ressaltaram a importância da participação dos usuários no processo de aprimoramento da ferramenta.

Desse modo considera-se o trabalho como bem-sucedido, atingindo os objetivos propostos, e principalmente sugerindo implementações que possam subir o nível de maturidade da empresa. Para estudos futuros, sugere-se pesquisas que, sondem a influência isolada de cada fator na mudança de estágio de maturidade. Salienta-se também a falta de literatura nesse cenário de maturidade de CRM.

Referências

ALBUQUERQUE, A. C. M. **Customer Relationship Management: uma proposta de avaliação de um modelo de maturidade**. Lisboa, 50 p., 2013. Dissertação (Mestrado) – Lisboa School of Economics & Management.

ANATEL, **Relatório Anual 2018 Agência Nacional de Telecomunicações**. Disponível em: <https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?eEP-wqk1skrd8hSlk5Z3rN4EVg9uLJqrLYJw_9INcO5qCMSr1EMclpgzizi6JB11ZfIGUkLQFuv-nQ2rlXU4epBnwl_RtrJMm4TFmg79Z9fViv1qMyG2njP4-8SlBgOO> Acesso em: 20 de Agosto de 2019.

CETIC.BR. **TIC EMPRESAS Pesquisa Sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas Brasileiras 2017**. Disponível em: <https://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_Empresas_2017_livro_eletronico.pdf> Acesso em 20 de Agosto de 2019.

FERNANDES, George Ramalho; JUNIOR, Joélio Gomes da Silva; TRINDADE, Juan Gustavo Marquezine; MORAIVIA, Rodrigo Vitorini. CRM – Uma ferramenta fundamental para a captação e manutenção de clientes. **Revista Pensar Tecnologia**, Minas Gerais, v. 4, n.2, 2015.

JULIÃO, Henrique. **Investimento em telecom cresce após três anos e atinge R\$30 bi em 2018**. Disponível em: <<https://www.mobiletime.com.br/noticias/12/04/2019/investimento-de-telecom-cresce-apos-tres-anos-e-atinge-r-30-bi-em-2018/>> Acesso em: 20 de Agosto de 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PAVAN, Luciana M. B., PEDRON, Cristiane D., PEDRO, Samara C., PAVAN, Alcimar L. Maturidade no Sistema de CRM: Estudo de Caso em uma Organização do Setor Financeiro. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 6., São Paulo. **Anais...** VI SINGEP: São Paulo, 2017. ISSN:2317-8302.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series – Marketing: Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management**. 3ªed. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2004.

SOHRABI, B., HAGHIGHI, M., & KHANLARI, A. Customer relationship management maturity model (CRM3): A model for stepwise implementation. **Journal of Human Sciences**, v.7, n.1, p. 1-20, 2010.

VEJA. **Pesquisa mostra que investimento mundial em CRM cresceu 15,6% em 2018**. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/dino/pesquisa-mostra-que-investimento-mundial-em-crm-cresceu-156-em-2018/>> Acesso em: 20 de Agosto de 2019.

ANEXO 1 - Questionário

Abaixo o questionário dividido os Fatores Críticos de sucesso do CRM. Para responde-los deve-se usar a lógica de concordância. “1 discordo totalmente”, “2 discordo”, “3 não discordo nem concordo”, “4 concordo” e “5 concordo totalmente”, assinalando a opção que melhor represente sua opinião.

Fatores	1	2	3	4	5
Estratégia					
1 – A organização que trabalho tem visão centrada no cliente					
2 – A organização que trabalho tem uma estratégia orienta para o cliente					
3 – A organização que trabalho entende que o objetivo do CRM é a criação de valor para ambas as partes no relacionamento (tanto para o cliente como para empresa)					
4 – A gestão da marca, para a criação de valor para o relacionamento com o cliente, é um elemento importante para a organização que trabalho					
5 – A organização na qual trabalho desenvolve relacionamento de longo prazo com os clientes					
Tecnologia					
1 – Na organização que trabalho as tecnologias de informação necessárias para o CRM estão integradas					
2 – Na organização que trabalho os processos que envolvem os diferentes pontos de contato com os clientes estão integrados					
3 – A organização que trabalho identifica os clientes e determina como cada um deve ser tratado através dos seus pontos de contato					
4 – A organização que trabalho possui ferramentas analíticas para o colaborador tratar a informação					
5 – O banco de dados dos clientes da organização que trabalho procura ser exaustivo integrado e atualizado					
Processos					
1 – Na organização que trabalho o relacionamento com o cliente é visto como um processo contínuo a ser gerido					
2 – A organização que trabalho sabe dialogar com o cliente perante situações de insatisfação ou reclamação					
3 – A organização que trabalho utiliza estratégias dirigidas ao público alvo específicos					
4 – Os processos da organização que trabalho relacionados com o cliente estão integrados					
5 – A organização que trabalho tem processos bem definidos para o acolhimento de novos clientes					
6 – Os clientes da organização que trabalho tem acesso aos processos com transparência					
Pessoas					
1 - A organização que trabalho dá treinamento aos colaboradores para utilizar as ferramentas de CRM					
2 – A organização que trabalho seleciona e recruta colaboradores que valorizam o relacionamento com os clientes					
3 – A qualidade do relacionamento com o cliente é considerado no sistema de recompensa dos colaboradores da organização que trabalho					
4 – A organização que trabalho entende que o bom relacionamento entre cliente e organização também depende da satisfação dos colaboradores internos					
Cultura					
1 – A organização que trabalho tem uma cultura orientada para o cliente					
2 – A organização que trabalho passou de uma cultura focada no produto para uma cultura focada no cliente					

- 3 – A organização que trabalho tem uma cultura de cooperação interna
- 4 – A organização que trabalho tem uma cultura de aprendizagem contínua

Gestão da Mudança

- 1 – A minha organização tem a capacidade de liderar processos de mudança?
- 2 – A direção está envolvida na gestão da mudança?
- 3 – Os colaboradores da organização que trabalho são incentivados a participar da gestão da mudança
- 4 – Na organização que trabalho existe planejamento e controle no projeto de gestão de mudança
- 5 – A gestão da mudança é considerada um fator de risco na organização que eu trabalho

Estrutura

- 1 – A organização na qual eu atuo trabalha em equipe
- 2 – A estrutura organizacional da instituição na qual eu trabalho é flexível
- 3 – A organização na qual eu trabalho possui procedimentos padronizados aplicados ao CRM
- 4 – Os colaboradores da organização que eu trabalho possuem autonomia no relacionamento com o cliente

Gestão do conhecimento

- 1 - A organização que trabalho promove a aquisição de conhecimento sobre o cliente
- 2 - A organização que trabalho aplica o conhecimento sobre o cliente
- 3 - A organização que trabalho compartilha conhecimento adquirido sobre o cliente
- 4 - A organização que trabalho revê constantemente o conhecimento que possui sobre o cliente

Medição

- 1 - A organização que trabalho mede sua cota em relação a sua posição no mercado
- 2 - A organização que trabalho mede o lucro
- 3 - A organização que trabalho mede o grau de fidelização de seus clientes
- 4 - A organização que trabalho mede o grau de satisfação de seus clientes