

Maturidade no Sistema de CRM: Estudo de Caso em uma Organização do Setor Financeiro

LUCIANA MARIA BERNSTEIN PAVAN

IDEAU – Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai.
lucianapavan@ideau.com.br

CRISTIANE DREBES PEDRON

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
cdpedron@gmail.com

SAMARA DE CARVALHO PEDRO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
samara.cau@hotmail.com

ALCIMAR LUÍS PAVAN

Fundação Getúlio vargas
lucianabpavan@gmail.com



MATURIDADE NO SISTEMA DE CRM EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de um estudo de caso realizado em uma instituição financeira sobre o nível de maturidade do *Customer Relationship Management* (CRM). Para tanto foi utilizado o modelo CRM3, proposto por Sohrabi, Haghighi e Khanlari (2010). A questão de pesquisa que se procurou responder foi: “Como avaliar o nível de maturidade do sistema de CRM em uma organização do setor financeiro?”. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas com gestores e responsáveis pelo CRM, aplicação de um questionário aos colaboradores da organização que utilizam o sistema de CRM e análise de documentos relacionados ao sistema de CRM. A contribuição do artigo é um diagnóstico da atual situação do uso do sistema de CRM na organização estudada. No caso, as dimensões: Estratégia, Cultura, Estrutura, Gestão de Mudanças, Pessoas, Processos e Medição apresentaram níveis altos de maturidade, e as dimensões dos fatores Tecnologia e Gestão do Conhecimento requerem maior atenção.

Palavras-chave: *Customer Relationship Management* (CRM). Gestão de clientes. Modelo de Maturidade. Instituição financeira. Estudo de caso.

Abstract

This paper presents the results of a case study carried out in a financial institution related to the Customer Relationship Management (CRM) maturity level. We used the CRM3 model proposed by Sohrabi, Haghighi and Khanlari (2010). The research question was: "How to evaluate the CRM system maturity level in a financial sector organization?". The data was collected through interviews with managers and CRM managers and survey with employees that use the CRM system, in addition we analyse documents related to the CRM system. The contribution of this paper is a diagnosis of the current situation of the use of the CRM system in the studied organization. In this case, the dimensions Strategy, Culture, Structure, Change Management, People, Processes and Measurement had high levels of maturity and the dimensions of the factors Technology and Knowledge Management are the dimensions that require greater attention.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM). Customer management. Maturity Model. Financial Institution. Case Study.



1 Introdução

Atender bem o cliente sempre foi uma premissa básica das organizações em suas atividades comerciais. Chalmeta (2006) aponta o surgimento do *Customer Relationship Management* (CRM) como um novo modelo de gestão de relacionamento com o cliente, capaz de fazer com que a organização com foco no cliente consiga maximizar o valor por ele esperado. Desta forma, Swift (2001, p. 12) argumenta que o CRM é uma “(...) abordagem da empresa para entender e influenciar o comportamento dos clientes através de comunicações significativas que visam aumentar a aquisição de clientes, a retenção de clientes, a fidelização de clientes e a lucratividade do cliente.” Caldeira, Pedron, Dhillon e Jungwoo (2008, p. 1032), afirmam que “(...) a chave do CRM é o relacionamento”.

Na percepção de Jain e Sharma (2013), o CRM permite que a empresa identifique quem são os seus clientes, qual seu comportamento e suas necessidades. Porém, apesar dos esforços das organizações, Payne (2006) observa que a implantação do CRM, ainda que em níveis variados, muitas vezes falham, seja nos esforços para o desenvolvimento do projeto ou do negócio. Segundo Sohrabi et al. (2010), com base nos estudos de diversos autores (Light, 2003; Newell, 2003; Boulding, Staelin, Ehret, & Johnston, 2005; Ngai, 2005; Chalmeta, 2006; Payne, 2006; Raman, Wittmann, & Rauser, 2006), ressaltam que existem fatores responsáveis por estes resultados e os motivos que levam ao insucesso de um projeto de CRM apresenta os seguintes aspectos: (1) achar que na tecnologia está a solução; (2) a alta gestão não apresenta liderança por desconhecer a capacidade do CRM; (3) carência de estratégias e de visão voltada ao cliente; (4) ausência de definições quanto às atividades e processos antes da implantação do projeto de CRM; (5) falta de informação ou de má qualidade; (6) ausência de mudança cultural no processo de adaptação da organização sobre o que é, e qual a importância do CRM; e (7) falta de envolvimento dos usuários finais no projeto de CRM.

Todos estes aspectos dificultam que a organização tenha um nível pleno de maturidade em relação ao uso do sistema de CRM. Sohrabi et al. (2010) argumentam que muitas empresas possuem conhecimento em relação à vantagem competitiva que um projeto de CRM pode trazer, porém desconhecem por onde devem iniciar o processo. O modelo de maturidade de gerenciamento de relacionamento com os clientes (CRM3), de Sohrabi et al. (2010), considera que existe um conjunto de fatores críticos de sucesso (FCS) que afetam o sistema de CRM. Segundo os autores, os modelos de maturidade podem ser entendidos como a forma de avaliação para identificar a fase em que se encontra o desenvolvimento do processo dentro da organização, com o propósito de apontar mecanismos que possibilitem elevar o nível de maturidade presente.

Um dos setores que desde muito cedo investe esforços em sistemas de CRM é o financeiro. Gonçalves Filho (1996) já observava que grandes são os desafios das instituições bancárias, considerando que os clientes estão a cada dia mais inteligentes, dotados de atitudes, com acesso a mais informações e têm suas expectativas definidas com muita clareza. De acordo com Gonçalves Filho (1996, p. 26) “(...), na medida em que um banco se torne “preferido”, seus esforços de marketing estão direcionados para a sustentação do relacionamento, levando-o a esforços excepcionais dos quais ele se beneficia”. Segundo Ferro (*apud* Freitas, Melo, & Caldas, 2009, p. 78) “No caso dos provedores de serviços bancários, as dificuldades de gerir o relacionamento com os clientes se evidenciam pela multiplicidade de clientes, de produtos (aplicações de curto e longo prazo, seguros, cartões de crédito, etc.) e de canais de atendimento (agências, máquinas de autoatendimento, internet, telefone, postos bancários e *softwares* específicos para operações financeiras).” Porém, sob o ponto de vista do CRM, é possível compreender que estes fatores podem ser integrados de modo a contribuir com o sistema de CRM, permitindo identificar o perfil do cliente e assim aproximá-lo em busca de um relacionamento de longo prazo e da fidelização.



Fato é que o processo de implantação de um sistema de CRM requer o envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores da organização, inclusive da alta direção. Mudanças na cultura organizacional, nos recursos tecnológicos e na estrutura são necessárias, para que assim, as organizações possam tirar o maior proveito que esta ferramenta pode oferecer. O processo de implantação desta ferramenta tem sido um grande desafio para as organizações. Tendo em vista essa problemática, é que o presente artigo busca responder à seguinte questão: “Como avaliar o nível de maturidade do sistema de CRM em uma organização do setor financeiro?”.

Desta forma o objetivo deste artigo é analisar o nível de maturidade do sistema de CRM de uma organização do setor financeiro, juntamente com os FCS e análise do modelo de maturidade do sistema de CRM encontrado. Apontar os níveis de maturidade deste sistema na organização, além de apresentar as oportunidades de melhorias, para que esta organização possa obter maior resultado e elevar o nível de maturidade do sistema de CRM implantado.

O artigo está organizado em seis sessões. A introdução é a primeira sessão, seguida da revisão da literatura. Na terceira sessão apresenta-se a metodologia do trabalho. Já na quarta sessão o estudo de caso, que segue de análise e discussão. E na sexta e última sessão se apresentam as considerações finais, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 Referencial Teórico

O CRM pode trazer diversos benefícios para a organização, porém muitos são os riscos e as incertezas para os alcançá-los, mas segundo Sohrabi et al. (2010) estes riscos podem ser reduzidos se a organização tiver um planejamento. Sendo assim, é muito importante auxiliar os gestores a identificar qual o nível de maturidade do CRM da companhia, para que novos projetos possam melhorá-los a ponto de superar o estágio presente (Sohrabi et al., 2010).

Para Sohrabi et al. (2010, p. 4) “À medida que o CRM evolui, ele tende a definições mais ricas, com ênfase nos objetivos, na logística e no caráter complexo do CRM”. Segundo os autores, de modo geral, os modelos de maturidade em CRM buscam identificar e avaliar os processos já aplicados na empresa, e são importantes para o apontamento de fatores que podem contribuir para o crescimento da maturidade.

O modelo de maturidade de gerenciamento de relacionamento com os clientes (CRM3), de Sohrabi et al. (2010), considera que existe um conjunto de fatores, os chamados Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que afetam o sistema de CRM. A proposta CRM3, que segue a lógica de RADAR, é adaptada do modelo de *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) (SEI, 2002), desenvolvido no âmbito da maturidade da gestão de projetos.

O CRM3 contempla três dimensões, sendo elas: (1) Dimensão da Análise Qualitativa Comparativa, (2) Dimensão do Estágio de Maturidade e (3) Dimensão da Avaliação.

- **Dimensão da Análise Qualitativa Comparativa:** Os autores consideraram os FCS do CRM, que se dividem em cinco níveis de maturidade. O modelo é composto por 41 variáveis, que são os FCS, divididos em nove fatores: estratégia, tecnologia, processos, pessoas, cultura, gerenciamento da mudança, estrutura, gestão do conhecimento e medição de resultados do CRM. A Figura 1 apresenta os fatores com suas respectivas variáveis.

Fator	Variável
Estratégia	Visão
	Estratégia orientada para o cliente
	Estratégia de criação de valor
	Estratégia de marca
	Estratégia de relacionamento
Tecnologia	Integração da tecnologia
	CRM operacional



	CRM colaborativo
	CRM analítico
	Gestão da informação
Processos	Processo contínuo
	Gestão da insatisfação
	Estratégias dirigidas a um público alvo
	Integração de processos
	Processos de acolhimento
	Processos Transparentes
Pessoas	Treinamento
	Recrutamento
	Sistema de recompensa
	Satisfação dos colaboradores
Cultura	Cultura orientada para o cliente
	Mudança no foco da cultura
	Cultura de cooperação
	Cultura de aprendizagem
Gestão da Mudança	Liderança
	Envolvimento da gestão diretiva
	Participação dos colaboradores
	Planejamento e Controle do projeto
	Gestão de risco
Estrutura	Trabalho em equipe
	Estrutura flexível
	Procedimentos padronizados
	Autonomia
Gestão do conhecimento	Aquisição do conhecimento
	Aplicação do conhecimento
	Partilha do conhecimento
	Revisão do conhecimento
Medição	Medição da cota de mercado e da posição competitiva
	Medição do lucro
	Medição do grau de fidelização dos clientes
	Medição do grau de satisfação dos clientes

Figura 1- Fatores Críticos de Sucesso e suas variáveis

Fonte: Adaptado de Sohrabi et al. (2010)

- **Dimensão do Estágio de Maturidade:** Esta fase busca identificar as melhores práticas e as práticas mais comuns, com o propósito de analisar o estágio de maturidade de um processo ou de uma organização, possibilitando que novas práticas de desenvolvimento e aperfeiçoamento possam ser adotadas para a melhoria da empresa.

Para avaliar esta questão, o modelo propõe cinco níveis de maturidade representados pelos números de 1 a 5. Os autores ainda contemplam um nível denominado “zero”, na qual o sistema de CRM estaria numa fase inicial sendo que poucos processos estariam definidos.

- Nível 1: A empresa está consciente da implementação do CRM, inclui fatores de estratégia e cultura.

- Nível 2: A empresa está “gerenciando a implementação do CRM”, inclui também o fator da gestão da mudança.

- Nível 3: A empresa possui os “processos de implantação do CRM já padronizados e documentados”, envolvendo também os fatores sobre pessoas, processos e estrutura.

- Nível 4: A empresa está apta a gerir quantitativamente, por meio de modelos e ferramentas, as atividades relacionadas ao CRM. Este nível envolve também os fatores de medição.



- Nível 5: Este é o “nível de otimização”, na qual a empresa estabelece estruturas de melhoria contínua. Este nível envolve, além dos demais, fatores relacionados à tecnologia de informação e gestão do conhecimento (Figura 2).

Fatores Observados	Níveis de Maturidade Atribuídos				
	1	2	3	4	5
Estratégia	X	X	X	X	X
Cultura	X	X	X	X	X
Gestão da Mudança		X	X	X	X
Estrutura			X	X	X
Pessoas			X	X	X
Processo			X	X	X
Medição				X	X
Tecnologia					X
Gestão do Conhecimento					X

Figura 2 - FCS e Níveis de Maturidade

Fonte: Adaptado de Sohrabi et al. (2010, p. 12)

- **Dimensão da Avaliação:** Procura medir cada um dos FCS, com o propósito de identificar se a implantação destes fatores se deu de forma satisfatória. Para tanto os autores adaptaram o Instrumento de Avaliação da Fundação Europeia de Gestão da Qualidade (EFQM), que utiliza a lógica de RADAR.

As medições, segundo o modelo, devem ser realizadas com a pontuação estabelecida entre 0 e 100. Para cada dimensão é feita a média das pontuações das variáveis que a compõem. Para cada nível, se os fatores forem maiores do que 70 significa que a empresa ultrapassou aquele nível de maturidade, caso contrário (menor que 70) permanece no nível.

Sohrabi et al. (2010) desenvolveram uma tabela onde é apresentado os dados referentes ao nível de maturidade da organização baseado nas respostas obtidas pelos questionários aplicados aos colaboradores da área administrativa de uma determinada organização. A proposta é utilizar o gráfico de RADAR e escores médios de cada medida (variável) e escores médios dos departamentos da organização. Na Tabela 1 é apresentado um exemplo do modelo de pontuação para análise de maturidade.

Tabela 1 - Modelo de pontuação para análise de maturidade

Fatores	Medidas	Média	Pontuação do Fator	Estado de Maturidade
Estratégia	Visão	73.75	71.25	Com maturidade
	Estratégia do cliente	78.75		
	Estratégia de relações	45		
	Estratégia da marca	77.5		
	Estratégia de criação de valor	81.25		
Tecnologia	Integração tecnológica	22.5	30.75	Sem maturidade
	CRM Operacional	48.75		
	CRM Colaborativo	10		
	CRM Analítico	53.75		
	Gestão da Informação	18.75		
Processo	Integração de processos	23.75	41.46	Sem maturidade
	Segmentação	8.75		
	Acolhimento	70		
	Conhecimento	61.25		
	Gestão contínua	40		
	Gestão da Insatisfação	45		
Pessoas	Sistema de recompensa	48.75	57.81	Sem maturidade
	Emprego	71.25		
	Satisfação dos colaboradores	72.5		



	Formação	38.75		
Cultura	Cultura orientada para o cliente	70	70.94	Com maturidade
	Cultura focalizada na mudança	66.25		
	Cultura de cooperação	75		
	Cultura de aprendizagem	72.5		
Gerenciamento de Mudanças	Liderança	13.33	12.42	Sem maturidade
	Comprometimento da gestão	46.25		
	Participação dos colaboradores	0		
	Gestão de riscos	2.5		
	Planejamento e controle de projetos	0		
Estrutura	Trabalho em equipe	47.5	46.88	Sem maturidade
	Estrutura flexível	37.5		
	Procedimento e norma	52.5		
	Descentralização	50		
Gestão do conhecimento	Criação do conhecimento	42.5	55.31	Sem maturidade
	Compartilhamento do conhecimento	45		
	Aplicação do conhecimento	62.5		
	Revisão do conhecimento	71.25		
Medição	Medição da quota de mercado e posição competitiva	45	57.38	Sem maturidade
	Mensuração da rentabilidade	67.5		
	Medição da lealdade do cliente	43.75		
	Medição da satisfação do cliente	73.25		

Fonte: Adaptado de Sohrabi et al. (2010, p. 15)

O estudo de Sohrabi et al. (2010) obteve resultados que foram pontuados em uma tabela conforme o modelo anteriormente apresentado, e os dados obtidos foram aplicados no gráfico de RADAR, permitindo identificar o nível de maturidade da organização estudada.



Figura 3 - Modelo RADAR

Fonte: Sohrabi et al. (2010, p. 16)

O modelo RADAR, no estudo de Sohrabi et al. (2010), possibilitou a organização identificar os fatores que influenciaram na maturidade do programa e as áreas que necessitam de atenção. Numa avaliação final, esta organização do exemplo apresentado pelos autores obteve um nível de maturidade 1, ou seja, a empresa está consciente da implementação do CRM, e considera os fatores de estratégia e cultura.



3 Método e técnicas de pesquisa

Atendendo os propósitos deste trabalho optou-se por adotar uma abordagem qualitativa de pesquisa, já que a preocupação está em avaliar a experiência em seu ambiente (Godoy, 1995). Trata-se, portanto, de um estudo de caso cuja abordagem refere-se a um assunto atual, presente no contexto da vida real de uma organização. Para Marconi e Lakatos (2010) é conveniente estudar uma circunstância que não está bem explicitada. De acordo com Yin (2003), o uso do estudo de caso permite que o investigador consiga identificar o “como” ou o “por que” do fenômeno estudado.

O estudo de caso foi realizado em uma organização do setor financeiro. O estudo de caso se valeu da coleta de dados qualitativos e quantitativos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com gestores de CRM, aplicação de questionários com funcionários que atuam na instituição cooperativa, análise de documentos da empresa relacionados à iniciativa de CRM, e observação direta com o objetivo de entender o processo de alimentação de dados do sistema.

Para a **primeira etapa** foi elaborado um roteiro de entrevista, considerando a necessidade de conhecer a história da adoção do CRM na empresa, bem como os fatores críticos de sucesso que foram considerados ao longo do processo de adoção do CRM. Nesta etapa foram entrevistados sete colaboradores da empresa que tem uma participação relevante na utilização do sistema de CRM. Desta forma foi possível ter uma visão de gestores da organização sobre o sistema de CRM.

Já a **segunda etapa** foi baseada no modelo de maturidade de Sohrabi et al. (2010). Foram coletados dados quantitativos e analisados segundo a proposta dos autores, fazendo uso de um questionário (Apêndice A). O questionário foi estruturado de acordo com os FCS do CRM, sendo composto por questões fechadas e de resposta obrigatória. Para identificar o grau de concordância ou não referente às afirmações, foi apresentada a escala de Likert cinco graus. O questionário considerou a versão proposta por Albuquerque (2013), que trabalhou na escala em português. Foi elaborado um e-mail convite aos respondentes, com um *link* para o questionário, que foi hospedado no *Survey Monkey*. Os dados foram coletados no período de 20 a 28 de abril de 2017. Para análise de dados é importante relatar que a coleta de dados contou com 145 respondentes de um total de 160 colaboradores que atuam na organização, isso corresponde a uma participação de 90,63 % do público alvo. Porém, para a análise de dados foram consideradas válidas 141 respostas, cujos questionários estavam completamente respondidos.

Na **terceira etapa** foram discutidos com gestores do banco os resultados obtidos no questionário que aferiu o nível de maturidade do sistema de CRM na organização. Considerando os dados analisados foi possível apresentar ao Diretor Executivo da organização e ao responsável pelo CRM, com o objetivo de ter a percepção deles sobre os resultados obtidos no modelo de maturidade do sistema de CRM na organização. É importante ressaltar que o tema desta pesquisa foi de interesse por parte da direção da organização estudada, uma vez que esta passa por um momento de repensar o seu sistema de CRM. A empresa inclusive contratou uma empresa de consultoria para desenvolver um novo modelo comercial que espera contar com a ferramenta de CRM como suporte para as demandas a serem trabalhadas nesta nova estratégia.

4 Análise de Resultados

A organização estudada é uma cooperativa de crédito, que por atuar no sistema financeiro, dispõe de produtos e serviços comuns a qualquer instituição financeira. A organização está presente em quase todo o país, porém o estudo de caso foi realizado em uma regional desta cooperativa que atende a 48 municípios, com um total de 39 agências. Possui um quadro de mais de 380 colaboradores, sendo que existem cerca de 80.000 associados.



Busca por meio dos programas de relacionamento promover uma maior participação e formação cooperativa e empreendedora de seus associados e da comunidade. Em relação ao sistema de CRM, a primeira tentativa de adoção do sistema de CRM aconteceu em 2012 e desde então a ferramenta vem sendo aprimorada para atender as necessidades da organização, sendo efetivamente utilizada a partir de 2015, sendo considerada hoje uma ferramenta estratégica para a organização.

Atendendo o propósito do presente estudo em relação a análise de maturidade, a Tabela 2 apresenta as 9 dimensões contendo as 41 variáveis avaliadas na organização estudada, em relação aos FCS, conforme modelo CRM3 de Sohrabi et al. (2010).

Tabela 2 - Análise de Maturidade

Fatores	Medidas	Média	Pontuação do Fator	Estado de Maturidade
Estratégia	Visão	81,13	84,77	Com maturidade
	Estratégia do cliente	79,72		
	Estratégia de relações	84,11		
	Estratégia da marca	90,07		
	Estratégia de criação de valor	88,79		
Tecnologia	Integração tecnológica	71,63	73,39	Com maturidade
	CRM Operacional	70,07		
	CRM Colaborativo	73,62		
	CRM Analítico	80,00		
	Gestão da Informação	61,63		
Processo	Integração de processos	86,81	80,90	Com maturidade
	Segmentação	83,97		
	Acolhimento	78,30		
	Conhecimento	75,32		
	Gestão contínua	78,87		
Pessoas	Gestão da Insatisfação	82,13	80,25	Com maturidade
	Sistema de recompensa	75,32		
	Emprego	84,26		
	Satisfação dos colaboradores	76,60		
	Formação	84,82		
Cultura	Cultura orientada para o cliente	83,26	83,01	Com maturidade
	Cultura focalizada na mudança	78,01		
	Cultura de cooperação	84,54		
	Cultura de aprendizagem	86,24		
Gerenciamento de Mudanças	Liderança	85,39	80,82	Com maturidade
	Comprometimento da gestão	86,52		
	Participação dos colaboradores	84,82		
	Gestão de riscos	81,70		
	Planejamento e controle de projetos	65,67		
Estrutura	Trabalho em equipe	86,24	81,31	Com maturidade
	Estrutura flexível	80,71		
	Procedimento e norma	75,32		
	Descentralização	82,98		
Gestão do conhecimento	Criação do conhecimento	81,28	79,61	Com maturidade
	Compartilhamento do conhecimento	80,57		
	Aplicação do conhecimento	78,16		
	Revisão do conhecimento	78,44		
Medição	Medição da quota de mercado e posição competitiva	83,26	83,48	Com maturidade
	Mensuração da rentabilidade	83,55		
	Medição da lealdade do cliente	80,28		
	Medição da satisfação do cliente	86,82		

Nota. Fonte: Adaptado de Sohrabi et al. (2010, p. 15)



Para esta análise foram também incluídos os relatos dos entrevistados da primeira fase e que relacionam-se com as dimensões apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Dados das Médias dos Fatores

FCS	Média	Média aritmética das variáveis gráfico RADAR
Estratégia	84,77	4,2
Tecnologia	73,39	3,7
Processos	80,90	4,0
Pessoas	80,25	4,0
Cultura	83,01	4,2
Gestão da Mudança	80,82	4,0
Estrutura	81,31	4,1
Gestão do Conhecimento	79,61	4,0
Medição	83,48	4,2

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Para identificar se o processo de implantação se deu de modo satisfatório e medir o nível de maturidade do CRM da organização, foi utilizado a lógica RADAR que tomou por base as respostas obtidas pelo questionário aplicado aos colaboradores da área administrativa e que utilizam a ferramenta de CRM, isso permitiu identificar o nível de maturidade da organização, e de acordo com as médias apresentadas é possível identificar as áreas que necessitam de mais atenção para melhorar seu nível de maturidade.

Pode-se dizer que o presente estudo foi desenvolvido em uma organização que se preocupa com seus associados e com a sociedade ao qual está inserida. É uma empresa que possui uma marca consolidada, e por ser uma cooperativa de confiança, questões referentes à fidelização de seus clientes e índice de satisfação poderiam ser melhor trabalhadas possibilitando a identificação de clientes potenciais e possíveis clientes, já que o mercado é tão competitivo para o setor financeiro e o CRM tem uma gama de possibilidades para trabalhar a alimentação de dados.

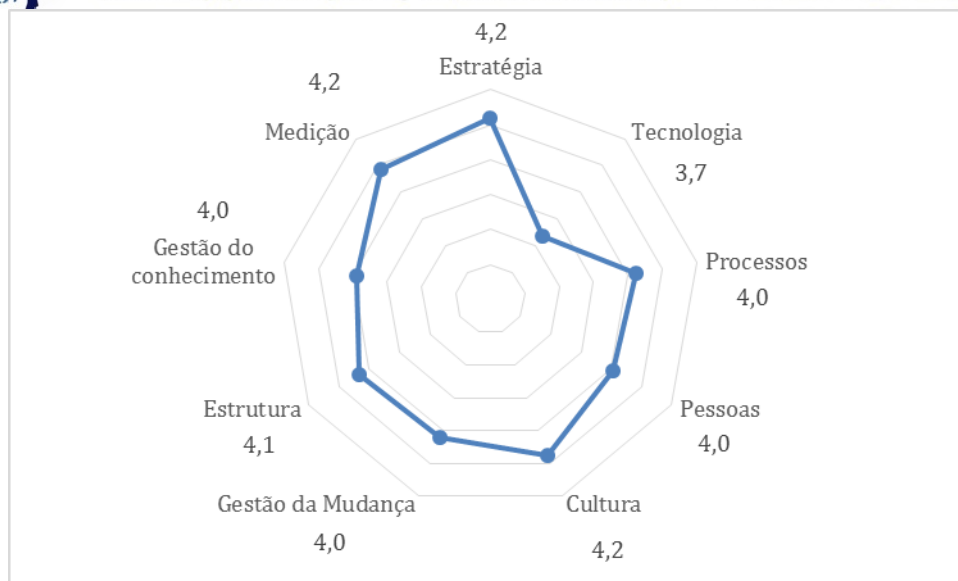
Considerando a dimensão da fase de maturidade do modelo de Sohrabi et al. (2010) são propostos níveis de maturidade representados de 1 a 5. A Figura 4 contempla os fatores observados e os níveis de maturidade a eles atribuídos.

Fatores Observados	Níveis de Maturidade Atribuídos				
	1	2	3	4	5
Estratégia				X	
Tecnologia			X		
Processos				X	
Pessoas				X	
Cultura				X	
Gestão da Mudança				X	
Estrutura				X	
Gestão do Conhecimento				X	
Medição				X	

Figura 4 - FCS e Níveis de Maturidade da empresa estudada

Fonte: Adaptado de Sohrabi et al. (2010)

Com os dados pontuados no modelo RADAR é possível identificar áreas de atenção como é o caso do fator de tecnologia, que apresenta nível 3, como apresentado na Figura 5.

**Figura 5 - Modelo RADAR**

Fonte: Adaptado de Sohrabi et al. (2010)

De acordo com a análise dos FCS baseado no gráfico Radar é possível identificar que o **Fator Tecnologia** se encontra um pouco abaixo que os demais, enquadrando-se no Nível 3. Este nível aponta que os processos já estão padronizados e documentados, nele estão envolvidos pessoas, processos e estrutura. Cabe salientar que durante as entrevistas com os gestores, este fator foi relatado como uma das principais dificuldades percebidas durante o processo de implantação do sistema de CRM, sendo também apontado como uma das dificuldades encontradas pelos respondentes em relação à utilização do sistema. Foram apontados questões como a lentidão e pouca facilidade do sistema. Para Brambilla (2013, p. 2) “No entendimento do CRM, é preciso conhecer a lógica que suporta sua operacionalização”. Peppers e Rogers *Group* (2004) entendem que a tecnologia é necessária, porém não pode ser o tudo se tratando de CRM.

Os fatores com pontuação em média de 4,0 são: Processos, Pessoas, Gestão de Mudança e Gestão do Conhecimento. Quando se fala de processo, é preciso compreender que ele abrange toda a organização, e esta, cada vez mais tem procurado tratar seus clientes de forma individualizada em suas divisões ou seus departamentos (Peppers & Rogers *Group*, 2004). Com relação ao **Fator Processos**, a maioria dos respondentes concordam que a organização possui uma gestão contínua de relacionamento com os clientes, e esta confirmação foi identificada junto à entrevista dos gestores que apontam também que estão sendo desenvolvidas atividades para trabalhar clientes inativos.

Embora o **Fator Pessoas** tenha apresentado uma alta pontuação, os entrevistados afirmam que a compreensão do sistema do CRM depende de cada indivíduo, e que apesar do tempo demandado para os treinamentos, poucos internalizaram os benefícios do CRM para a realização de negócios e para o desenvolvimento profissional. No entendimento dos respondentes há uma concordância em relação aos fatores que envolvem o processo de recrutamento e seleção de colaboradores que valorizem o relacionamento com os clientes, bem como a percepção de que a organização entende que o bom relacionamento entre cliente e a organização está associado à satisfação interna de seus colaboradores. Para Brambilla (2013, p. 6), os “Recursos humanos aparecem como variável fundamental, a qual requer adaptação para aplicação das filosofias e práticas de CRM”.

Em relação ao **Fator Gestão de Mudança** foi identificado junto aos entrevistados que a primeira implantação do sistema de CRM teve uma grande aceitação, mas que sua



ineficiência também gerou a resistência na retomada de sua utilização. Ainda assim, é possível identificar que apesar de todas as dificuldades relatadas pelos entrevistados, existe um envolvimento de toda a organização quando o processo de mudança é necessário. Prova é que pelo pouco tempo de retomada do sistema de CRM o nível que encontramos é significativo, o que demonstra interesse e envolvimento de todos que compõem esta organização. Alguns colaboradores dizem que ainda estão em processo de implantação, que foi difícil e que ainda não está sendo fácil, mas se espera que este conceito seja internalizado na cultura da organização gradativamente.

Por serem consideradas essenciais às capacidades, devem não somente responder as necessidades dos clientes, mas também desenvolver a participação interna na organização (Caldeira & Pedron, 2007). Quanto ao **Fator Gestão do Conhecimento** identificou-se junto aos entrevistados que as bases de informações dos sistemas são alimentadas de forma automatizada pela central, porém no atendimento realizado diretamente nas unidades, o gestor de negócios tem condições no momento em que é realizado o atendimento, alimentar o sistema com informações pertinentes, deixando assim registrado o contato, o que foi acordado, ou algo de interesse do associado para uma abordagem futura.

O **Fator Estrutura** recebeu uma pontuação expressiva, sendo 4,1 na promoção do trabalho em equipe, na flexibilidade, nos procedimentos padronizados aplicados ao CRM, e na autonomia dos colaboradores em relação ao relacionamento com os clientes, e que mesmo diante das dificuldades relatados pelos entrevistados, a organização possui um suporte que lhe permite um grande envolvimento participativo e motivador junto aos seus colaboradores.

Para Peppers e Rogers *Group* (2004, p.52) “A partir do conhecimento das necessidades dos clientes, devemos personalizar nossos serviços e produtos para fazer com que a experiência de fazer negócio com a nossa empresa seja única”. O **Fator Medição** considera: posição competitiva, fidelização e satisfação dos clientes bem como lucratividade. Conforme identificado pelos respondentes a organização conhece o mercado em que se encontra, bem como aos clientes que atende, mede seu posicionamento em relação ao mercado e por ser uma cooperativa de crédito tem seu balanço divulgado de forma transparente, informando todos os resultados, provisões, sobras e os investimentos em projetos sociais. Com o desenvolvimento do novo modelo comercial esperam melhorar pontos referentes a identificação de clientes potenciais frente ao mercado e os identificados a partir dos que já são associados.

A implementação de uma estratégia de CRM requer alterações de processos de acordo com requisitos do sistema (Caldeira & Pedron, 2007). O CRM enfatiza a necessidade de relacionamentos colaborativos com os clientes, sendo que o propósito é trabalhar para que sejam clientes ao longo do tempo da vida da organização (Jain & Sharma, 2013). Sobre os **Fatores Estratégia e Cultura**, de acordo com a pontuação apresentada pelos entrevistados e respondentes, fica evidente que a empresa tem o foco no cliente, buscando nele um relacionamento de longo prazo por meio do atendimento as suas demandas, criando valor para ambas as partes, e este foi o principal motivador da implantação do sistema de CRM: poder atender melhor ao associado, de forma mais assertiva e produtiva.

5 Discussão

Ao implantar um sistema de CRM é importante que a organização busque identificar o nível de maturidade, pois de acordo com Sohrabi et al. (2010), ao identificar o nível de maturidade do sistema implantado, a organização pode trabalhar de modo pontual as melhorias, para ser mais assertiva e assim, reduzir os riscos e incertezas que envolvem a fase de implantação.

O presente estudo buscou identificar o nível de maturidade no sistema de CRM de uma organização do setor financeiro. Por meio dos dados coletados, com base nos FCS, foi



possível fazer o levantamento do dimensionamento dos níveis de maturidade de cada fator, sendo apresentado através do gráfico RADAR. A pontuação obtida colocou a organização no nível 4 de maturidade, levando em consideração os seguintes fatores: Estratégia, Processos, Pessoas, Cultura, Gestão de Mudança, Estrutura, Gestão do Conhecimento e Medição. A maturidade deste nível demonstra que a organização está apta a gerir quantitativamente, por meio de modelos e ferramentas as atividades relacionadas ao CRM (Sohrabi et al., 2010). O que se percebe é que este nível envolve pilares importantes do CRM como Pessoas e Estrutura, por usar a medição como maior referência, busca identificar se realmente a organização conhece seu potencial frente aos clientes e ao mercado em que compete.

Com relação ao fator tecnologia, de acordo com os dados obtidos, foi apresentado que a organização está no nível 3, ou seja, a organização possui os processos de implantação do CRM já padronizados e documentados, porém no modelo estudado este fator envolve pessoas (4,0), processos (4,0) e estrutura (4,1), ainda que estes fatores tenham pontuação igual ou superior a (4,0), o que se pode dizer é que pela dependência que envolve a atuação destes fatores junto a tecnologia, o nível de maturidade que se identifica na organização é de nível 3.

O desenvolvimento da pesquisa se deu por meio da aplicação dos questionários aos colaboradores e de entrevistas aos gestores da organização, sendo fundamentais para o cruzamento e balizamento das informações encontradas, enfatizando a veracidade dos fatos registrados em ambas as fontes de coleta de dados. Assim como apontado pelos entrevistados, também foi identificado que a tecnologia é o FCS que requer atenção. De acordo com os relatos dos entrevistados, no início houve muita dificuldade em relação ao sistema, a ferramenta, a capacidade da rede, e estes apontamentos elucidam o presente resultado.

De acordo com o estudo desenvolvido o que se percebe é que o fator Tecnologia e o fator Gestão do Conhecimento apresentam-se dentre todos os nove fatores, os mais frágeis. Desta forma considerando os dados dos respondentes e as observações feitas pelos entrevistados, a atenção com relação ao fator de tecnologia está caracterizada pela: lentidão do sistema, problemas no acesso, ferramenta pouco prática e falta de integração da ferramenta com outros sistemas internos já existentes. Estas dificuldades foram muito sentidas em todo o processo de implantação do sistema de CRM, por estar relacionadas ao fator pessoas. Percebe-se a necessidade de mais treinamentos para melhor entender a operacionalidade desta ferramenta, apesar de alguns respondentes apontarem não ter dificuldades na utilização da mesma. Os respondentes atribuem estas reclamações a necessidade de internalizar a prática do CRM na organização, e apontam que há ausência de cultura interna, há resistência de alguns colaboradores e há falta de hábito associado ao pouco conhecimento da ferramenta, ainda que cultura tenha recebido uma alta pontuação 4,2.

Verificou-se junto à literatura que a tecnologia era vista como uma questão considerada já madura em relação ao CRM, porém no estudo de caso realizado observou-se que a organização tem uma cultura orientada ao cliente e preparada para atender o cliente de forma individual, seguindo os valores do marketing de relacionamento, provavelmente devido à própria natureza da organização que é uma cooperativa de crédito. Porém, a tecnologia é considerada o principal desafio para que a organização atinja maturidade na utilização do sistema de CRM.

Considera-se importante para a organização neste processo de retomada da utilização da ferramenta, uma atenção especial junto às áreas que envolvem cultura e treinamento. É possível dizer que os fatores que tiveram a mesma pontuação, relacionam-se entre si, de forma a exercer ação que influência em seus resultados, como é o caso: Gestão do Conhecimento, Gestão da Mudança, Processos e Pessoas, por isso observa-se ser importante que a organização invista ainda mais no treinamento prático e motivador da utilização da ferramenta de CRM.



6 Considerações finais

Este artigo abordou o tema da maturidade dos sistemas de CRM, tendo sido conduzido um estudo de caso em uma organização do setor financeiro. Foi utilizada a proposta do modelo de maturidade CRM3, de Sohrabi et al. (2010), como base para o estudo. Considerando diferentes formas de coleta de dados foi possível ter a perspectiva de gestores do banco assim como dos demais colaboradores em relação ao sistema de CRM.

Os resultados obtidos pela aplicação do modelo CRM3 na perspectiva dos colaboradores da empresa superaram a percepção inicial dado as entrevistas exploratórias conduzidas. Estas contextualizavam uma organização com muitas dificuldades com o sistema de CRM, o que resultaria em uma avaliação de maturidade do sistema de CRM mais baixa. No entanto, ao aplicar o modelo de maturidade, percebeu-se que os valores de marketing de relacionamento permeiam a cultura da organização, sendo que existe um conjunto de iniciativas voltado à condução de bons relacionamentos com o cliente, além de uma cultura de cooperação interna e aprendizagem contínua. Todas estas características levaram ao resultado do nível de maturidade da organização em relação à maturidade do sistema de CRM superior ao inicialmente esperado. Porém, é importante salientar que o sistema de CRM é muito dependente dos recursos tecnológicos, e desta forma o que se pode perceber, é que este fator não estava preparado para acompanhar a cultura da organização que já estava toda orientada para o cliente, por isso as dificuldades encontradas no processo de implantação e as falhas de funcionalidade do sistema.

De acordo com o gestor, o importante deste resultado é perceber que todo o trabalho que a organização vem realizando ao longo do tempo, está sendo entendido pelos colaboradores, que eles têm tido esta percepção em relação ao CRM, e principalmente que a pesquisa permitiu identificar este resultado e este alinhamento, mostrando que os colaboradores reconhecem de forma positiva os FCS do sistema de CRM. Desta forma o presente estudo trouxe contribuições a organização estudada, ao apontar aspectos de melhoria relacionados a fatores tecnológicos e humanos.

Com relação a estudos futuros sugere-se o desenvolvimento de uma pesquisa que analise a relação do retorno financeiro da organização com a maturidade do CRM. Isso porque ao longo do presente estudo pode-se verificar a existência de indícios relacionados à melhoria de retornos financeiros de acordo com a maturidade do CRM. Outra questão importante que cabe salientar é a escassez de literatura de estudos que abordam a maturidade nos sistemas de CRM.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A. C. M. (2013). Customer Relationship Management: uma proposta de avaliação de um modelo de maturidade. *Dissertação de Mestrado*, Mestrado em Marketing, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa.
- Boulding. W. Staelin. R., Ehret. M., & Johnston. W.J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.
- Brambilla, F. R. (2013). Customer Relationship Management (CRM): pessoas, planejamento, estratégias e relações de poder. *Revista Global Manager*, 1-21.
- Caldeira, M., & Pedron, C. (2007, July). Why CRM doesn't work-An enterprise architecture approach. In: *4th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics*, Corfu Island, Greece.
- Caldeira, M., Pedron, C., Dhillon, G., & Jungwoo, L. (2008, novembro). Applying EA perspective to CRM: Developing a Competency Framework. In *Anais do International*



- Conference on Convergence Information Technology, (p. 1029-1034), Busan, South Korea (3).
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015-1024.
- Ferro, W. R. (2003). *Contribuição ao estudo da implantação da gestão do relacionamento com o cliente em bancos sediados no estado de São Paulo*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Freitas, A. A. F. D., Melo, F. A. D. F., & Caldas, S. H. D. R. (2009). O CRM na Iniciação, Manutenção e Finalização de Relacionamentos Comerciais em Provedores de Serviços Bancários—Estudo de Caso. *Revista ADM. MADE*, 13(1), 76-92.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Gonçalves Filho, Cid. (1996). *Sistemas de informação de clientes e marketing de relacionamento para obtenção de vantagem competitiva em bancos comerciais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG.
- Jain, A., & Sharma, M. K. (2013). Paradigm of Customer Relationship Management and its Various Perspectives. *Journal of Business and Management*, 9(1), 47-49.
- Light, B. (2003). CRM packaged software: A study of organizational experiences. *Business Process Management Journal*, 9, 603-616.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2010). Fundamentos de metodologia científica. In *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Newell F. (2003) *Why CRM doesn't work: how to win by letting customers manage the relationship*. Princeton/New Jersey: Bloomberg Press.
- Ngai, E.W. T. (2005). Customer Relationship Management research (1992-2002): an academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 582-605.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Burlington, MA: Butterworth Heinemann.
- Peppers, & Rogers. (2004). *CRM Series: marketing 1 to 1*. 3ª. ed. São Paulo: Peppers, & Rogers Group Brasil e Makron Books.
- Raman, P., Wittmann, C., M., & Rauseo, N. A. (2006). Leveraging CRM for sales: the role of organizational capabilities in successful CRM implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (1), 39-53.
- Sohrabi, B., Haghighi, M., & Khanlari, A. (2010). Customer relationship management maturity model (CRM3): A model for stepwise implementation. *Journal of Human Sciences*, 7(1), 1-20.
- Swift, R. (2001). *CRM: Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research - Design and Methods*. 3th edition. Sage Publications, Thousand Oaks.

**Apêndice A – Questionário**

As colocações abaixo se encontram divididas pelos Fatores Críticos de sucesso de CRM, por isso pode-se respondê-lo indicando o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala “1- discordo totalmente”, “2- discordo”, “3- não discordo e não concordo”, “4- concordo” e “5-concordo totalmente”, assinalando com um X na alternativa que melhor representa a sua opinião.

Estratégia	1	2	3	4	5
E1- A organização na qual trabalho tem uma visão centrada no cliente.					
E2- A organização na qual trabalho tem uma estratégia orientada para o cliente.					
E3- A organização na qual trabalho entende que o objetivo do CRM é a criação de valor para ambas as partes no relacionamento (tanto para o cliente como para a empresa).					
E4- A gestão da marca, para a criação de valor para o relacionamento com o cliente, é um elemento importante para a organização que trabalho.					
E5- A organização na qual trabalho desenvolve relacionamentos de longo prazo com os clientes.					
Tecnologia	1	2	3	4	5
T1- Na organização que trabalho as tecnologias de informação necessárias para o CRM estão integradas.					
T2- Na organização que trabalho os processos que envolvem os diferentes pontos de contato com os clientes estão integrados.					
T3- A organização que trabalho identifica os clientes e determina como cada um deve ser tratado através dos seus pontos de contato.					
T4- A organização que trabalho possui ferramentas analíticas para o colaborador tratar a informação.					
T5- O banco de dados dos clientes da organização que trabalho procura ser exaustivo integrado e atualizado.					
Processos	1	2	3	4	5
PR1- Na organização que trabalho o relacionamento com o cliente é visto como um processo contínuo a ser gerido.					
PR2- A organização que trabalho sabe dialogar com o cliente perante situações de insatisfação ou reclamação.					
PR3- A organização que trabalho utiliza estratégias dirigidas a públicos alvo específicos.					
PR4- Os processos da organização que trabalho relacionados com os clientes estão integrados.					
PR5- A organização que trabalho tem processos bem definidos para o acolhimento de novos clientes.					
PR6- Os clientes da organização que trabalho têm acesso aos processos com transparência.					
Pessoas	1	2	3	4	5
PE1- A organização que trabalho dá treinamento aos colaboradores para utilizar as ferramentas de CRM.					
PE2- A organização que trabalho seleciona e recruta colaboradores que valorizam o relacionamento com os clientes.					
PE3- A qualidade do relacionamento com o cliente é considerada no sistema de recompensa dos colaboradores da organização que trabalho.					
PE4- A organização que trabalho entende que o bom relacionamento entre cliente e organização também depende da satisfação dos colaboradores internos.					
Cultura	1	2	3	4	5
C1- A organização que trabalho tem uma cultura orientada para o cliente.					
C2- A organização que trabalho passou de uma cultura focada no produto para uma cultura focada no cliente.					
C3- A organização que trabalho tem uma cultura de cooperação interna.					
C4- A organização que trabalho tem uma cultura de aprendizagem contínua.					
Gestão da Mudança	1	2	3	4	5



GM1- A minha organização tem a capacidade de liderar processos de mudança?					
GM2- A direção está envolvida na gestão de mudança?					
GM3- Os colaboradores da organização que trabalho são incentivados a participar na gestão de mudança.					
GM4- Na organização que trabalho existe planejamento e controle no projeto de gestão de mudança.					
GM5- A gestão da mudança é considerada um fator de risco na organização que eu trabalho.					
Estrutura	1	2	3	4	5
EU1- A organização na qual eu atuo trabalha em equipe.					
EU2- A estrutura organizacional da instituição na qual eu trabalho é flexível.					
EU3- A organização na qual eu trabalho possui procedimentos padronizados aplicados ao CRM.					
EU4- Os colaboradores da organização que eu trabalho possuem autonomia no relacionamento com o cliente.					
Gestão do conhecimento	1	2	3	4	5
GC1- A organização que eu trabalho promove a aquisição de conhecimento sobre o cliente.					
GC2- A organização que eu trabalho aplica o conhecimento sobre o cliente.					
GC3- A organização que eu trabalho compartilha conhecimento adquirido sobre o cliente.					
GC4- A organização que eu trabalho revê constantemente o conhecimento que possui sobre o cliente.					
Medição	1	2	3	4	5
M1- A organização que trabalho mede a sua cota em relação ao mercado e sua posição competitiva.					
M2- A organização que eu trabalho mede o lucro.					
M3- A organização que eu trabalho mede o grau de fidelização de seus clientes.					
M4- A organização que eu trabalho mede o grau de satisfação de seus clientes.					