IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IV CIDIA)

SOLUÇÕES LOCAIS DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

S691
Soluções locais de inovação e tecnologia + Novas tecnologias e metodologias empírico-quantitativas [Recurso eletrônico on-line] organização IV Congresso Internacional de Direito e Inteligência Artificial (IV CIDIA): Skema Business School – Belo Horizonte;

Coordenadores Valtecino Eufrásio Leal, Denise Machado Leal e Felipe Calderon-Valencia – Belo Horizonte: Skema Business School, 2023.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5648-793-9
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Os direitos dos novos negócios e a sustentabilidade.
1. Direito. 2. Inteligência artificial. 3. Tecnologia. I. IV Congresso Internacional de Direito e Inteligência Artificial (1:2023 : Belo Horizonte, MG).

CDU: 34

IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IV CIDIA)

SOLUÇÕES LOCAIS DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Apresentação

O IV Congresso Internacional de Direito e Inteligência Artificial - CIDIA da SKEMA Business School Brasil, realizado nos dias 01 e 02 de junho de 2023 em formato híbrido, consolida-se como o maior evento científico de Direito e Tecnologia do Brasil. Estabeleceram-se recordes impressionantes, com duzentas e sessenta pesquisas elaboradas por trezentos e trinta e sete pesquisadores. Dezenove Estados brasileiros, além do Distrito Federal, estiveram representados, incluindo Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Pernambuco, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo e Tocantins.

A condução dos trinta e três grupos de trabalho do evento, que geraram uma coletânea de vinte e cinco livros apresentados à comunidade científica nacional e internacional, contou com a valiosa colaboração de sessenta e três professoras e professores universitários de todo o país. Esses livros são compostos pelos trabalhos que passaram pelo rigoroso processo de double blind peer review (avaliação cega por pares) dentro da plataforma CONPEDI. A coletânea contém o que há de mais recente e relevante em termos de discussão acadêmica sobre a relação entre inteligência artificial, tecnologia e temas como acesso à justiça, Direitos Humanos, proteção de dados, relações de trabalho, Administração Pública, meio ambiente, sustentabilidade, democracia e responsabilidade civil, entre outros temas relevantes.

Um sucesso desse porte não seria possível sem o apoio institucional de entidades como o CONPEDI - Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito; o Programa RECAJ-UFMG - Ensino, Pesquisa e Extensão em Acesso à Justiça e Solução de Conflitos da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais; o Instituto Brasileiro de Estudos de Responsabilidade Civil - IBERC; a Comissão de Inteligência Artificial no Direito da Ordem dos Advogados do Brasil - Seção Minas Gerais; a Faculdade de Direito de Franca - Grupo de Pesquisa Políticas Públicas e Internet; a Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA - Programa de Pós-graduação em Direito - Laboratório de Métodos Quantitativos em Direito; o Centro Universitário Santa Rita - UNIFASAR; e o Programa de Pós-Graduação em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos (PPGPJDH) - Universidade Federal do Tocantins (UFT) em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT).

Painéis temáticos do congresso contaram com a presença de renomados especialistas do Direito nacional e internacional. A abertura foi realizada pelo Professor Dierle Nunes, que discorreu sobre o tema "Virada tecnológica no Direito: alguns impactos da inteligência artificial na compreensão e mudança no sistema jurídico". Os Professores Caio Lara e José Faleiros Júnior conduziram o debate. No encerramento do primeiro dia, o painel "Direito e tecnologias da sustentabilidade e da prevenção de desastres" teve como expositor o Deputado Federal Pedro Doshikazu Pianchão Aihara e como debatedora a Professora Maraluce Maria Custódio. Para encerrar o evento, o painel "Perspectivas jurídicas da Inteligência Artificial" contou com a participação dos Professores Mafalda Miranda Barbosa (Responsabilidade pela IA: modelos de solução) e José Luiz de Moura Faleiros Júnior ("Accountability" e sistemas de inteligência artificial).

Assim, a coletânea que agora é tornada pública possui um inegável valor científico. Seu objetivo é contribuir para a ciência jurídica e promover o aprofundamento da relação entre graduação e pós-graduação, seguindo as diretrizes oficiais da CAPES. Além disso, busca-se formar novos pesquisadores na área interdisciplinar entre o Direito e os diversos campos da tecnologia, especialmente o da ciência da informação, considerando a participação expressiva de estudantes de graduação nas atividades, com papel protagonista.

A SKEMA Business School é uma entidade francesa sem fins lucrativos, com uma estrutura multicampi em cinco países de diferentes continentes (França, EUA, China, Brasil e África do Sul) e três importantes acreditações internacionais (AMBA, EQUIS e AACSB), que demonstram sua dedicação à pesquisa de excelência no campo da economia do conhecimento. A SKEMA acredita, mais do que nunca, que um mundo digital requer uma abordagem transdisciplinar.

Expressamos nossos agradecimentos a todas as pesquisadoras e pesquisadores por sua inestimável contribuição e desejamos a todos uma leitura excelente e proveitosa!

Belo Horizonte-MG, 14 de julho de 2023.

Profª. Drª. Geneviève Daniele Lucienne Dutrait Poulingue

Reitora – SKEMA Business School - Campus Belo Horizonte

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara

Coordenador de Pesquisa – SKEMA Law School for Business

SOLUÇÃO DE INOVAÇÃO E APLICAÇÃO PRATICA DO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

INNOVATION SOLUTION AND PRACTICAL APPLICATION OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Paulo Joviniano Alvares dos Prazeres [1]
Ana Laura Gonçalves Chicarelli
João Vitor Martin Correa Siqueira

Resumo

O ambiente industrial envolvido em alta competitividade de mercado vem apresentando novas técnicas de gestão, nas quais se insere o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (Customer Relationship Management – CRM). Este artigo analisa algumas das principais práticas de CRM na industria, buscando evidenciar a importância dessas práticas e, em especial, quando se envolvem pessoas e relacionamento humano nas mudanças ocorridas nas organizações.

Palavras-chave: Mudanças organizacionais, Crm–customer relationship management, Relações humanas

Abstract/Resumen/Résumé

The industrial environment involved in high market competitiveness has been presenting new management techniques, which include Customer Relationship Management (CRM). This article analyzes some of the main CRM practices in the industry, seeking to highlight the importance of these practices and, especially, when people and human relationships are involved in changes in organizations.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Organizational changes, Crm-customer relationship management, Human relations

[1] Orientador

1 - INTRODUÇÃO

Está acontecendo uma verdadeira revolução silenciosa dentro das empresas: a luta incessante pelo bom atendimento aos clientes, alinhada às mais modernas soluções tecnológicas que gerenciam o relacionamento com o cliente (CRM – Customer Relationship Management), é cada vez mais fundamental para o crescimento dos negócios, pois é uma ferramenta fundamental para uma empresa colocar o cliente como peça-chave de seus negócios. Mas é preciso entender que somente a tecnologia CRM não impulsiona um projeto de sucesso. É preciso consciência de toda a empresa, além de total comprometimento dos profissionais envolvidos nos processos de relacionamento.

E é justamente nesse aspecto que muitos projetos de CRM naufragam, pois o executivo faz um enorme investimento no software e se esquece de que é preciso apoio estratégico. Kotter (1997) mostra em seus estudos que a não participação dos líderes de uma organização é apontada como a maior falha para a implementação dos projetos dessa tecnologia.

Não por acaso um dos temas que mais tem chamado a atenção das empresas e que vem sendo amplamente debatido em eventos específicos e na mídia especializada é justamente o CRM, uma filosofia que envolve pessoas, processos e tecnologia, e que visa a criação de uma sistemática para adquirir maior conhecimento sobre o cliente ao longo de toda a vida dele e não apenas no momento em que realiza uma transação comercial com a empresa.

Em termos simples, o CRM pode ser entendido como uma estratégia que permite à empresa como um todo ter uma visão única de seu cliente e, a partir daí, saber explorar as oportunidades de negócio. Para isso é necessário aproveitar todas as interações que a corporação tem com o cliente no sentido de captar dados e transformá-los em informações que possam ser disseminadas pela organização, permitindo que todos os departamentos vejam o cliente da mesma forma, ou seja, saibam quem ele é, seus gostos e preferências, quantas vezes ligou, reclamações que fez, sugestões que deu, quanto traz de valor para a empresa, entre outras.

Todas as informações relativas a esse relacionamento do cliente com a empresa precisam ser compiladas ou recuperadas no momento em que está ocorrendo o contato, ou seja, quando o cliente liga, para que ele seja reconhecido e a empresa possa aproveitar esse momento para obter mais informações e também para oferecer novos produtos e serviços que se afinem com o perfil daquela pessoa em particular. Para isso é preciso fazer uso intensivo da tecnologia da informação. Mas não apenas isso. Também é necessário mudar a cultura da organização, através de treinamento de funcionários. Implementar tecnologias de CRM sem fazer o redesenho dos processos internos da empresa e sem criar um modelo de relacionamento e de

atendimento ao cliente, poderá ser apenas um projeto de informatização da área de vendas, não conduzindo aos resultados esperados pela organização, como mostrado por Chiavenatto (2003).

A preocupação em conhecer e atender melhor o cliente foi intensificada, principalmente nos últimos dois anos, dando margem a que as empresas se deixassem seduzir pelo discurso dos fornecedores de soluções e passassem a entender o conceito de CRM de forma distorcida, considerando que bastava implementar a tecnologia para atingir os objetivos pretendidos. Mas, CRM é uma estratégia que envolve pessoas, processos e tecnologia, visando a mudança de cultura dentro da organização para que todos os funcionários dos diferentes departamentos tenham a visão única do cliente. A teoria, embora relativamente simples, mostra-se complexa na prática porque não existe uma fórmula padrão que se aplica a todas as empresas indistintamente.

O principal motivador do CRM é a melhoria do atendimento, ou seja, a capacidade da empresa fornecer ao cliente a informação ou a solução de um determinado problema de forma rápida, eficiente, sem fazê-lo perder tempo e nem repetir a mesma história para várias pessoas. Para isso, não basta investir pesadas cifras em tecnologia de ponta para melhorar o atendimento ou outros canais de comunicação direta com o cliente. Também é fundamental treinar os operadores para que sejam pró-ativos e que saibam corrigir eventuais distorções. As métricas também devem mudar. Em geral, o desempenho da área de vendas é medido em termos de eficiência operacional, ou seja, em tempo médio de espera para atendimento, tempo médio de duração da ligação, número de vendas por campanha, e assim por diante.

2 - ANALISANDO ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAR FERRAMENTAS DE CRM

Antes de qualquer iniciativa de implementação deve-se ter a plena compreensão do que realmente é CRM. É comum vermos empresas colocarem os esforços de relacionamento com seus clientes afastados dos outros aspectos do negócio, como se fosse uma atividade única e exclusivamente restrita a vendas ou marketing.

Muitas destas iniciativas são disparadas sem um planejamento formalizado, mas simplesmente como reação emocional a uma tendência de mercado. Muitos empresários têm a sensação de obrigação ao se pensar em implementar o CRM por que a maioria dos seus concorrentes está o fazendo.

Mas implementar marketing de relacionamento, base conceitual do CRM, implica em profundos estudos em uma organização. Não adianta nada colocar a responsabilidade do CRM no marketing e deixar o negócio funcionar como antes.

As mudanças a serem efetuadas precisam do apoio e comprometimento da alta administração e dos responsáveis pelas diversas áreas de negócio que de maneira direta ou indireta se relacionam com clientes, relata a Equipe de "Change Integration" da Price Waterhouse (1997).

Assim, o primeiro passo é, além de plena compreensão do que é CRM e seu alcance de transformação na empresa, identificar quem patrocinará e liderará a iniciativa. Já se viu casos onde o líder é o gerente de informática.

Com certeza este é um bom caminho para dar errado. A razão é simples: é uma gerência que na maioria das empresas não tem o poder de mudar a organização. E a iniciativa CRM será apenas mais um projeto da informática, sem maiores envolvimentos da companhia. O líder deve ser alguém com poder na organização para provocar e sustentar mudanças, como relatam Kotter (1997) e Judson (1966).

Implementar CRM é um processo e não um projeto. São mudanças conceituais e filosóficas que ocorrem dentro da empresa. E é claro que por questões orçamentárias devemos ter recursos e tempo alocados. Assim, são definidos diversos projetos, seqüenciados, onde passo a passo implementa-se a cultura CRM na organização.

Portanto, quando se fala em projetos CRM de 3 ou 4 meses, está-se falando de uma pequenina parte, como implementação de um *call center* ou outra atividade similar. Não é em absoluto, implementação de um CRM em sua plenitude.

Para implementar CRM não é suficiente contar com apoio apenas do pessoal de informática da empresa e do fornecedor do software, mas de todos os profissionais que possam contribuir para a criação e desenvolvimento deste modelo. É uma atividade multidisciplinar.

Após compreendermos o que é CRM, devemos desenhar o modelo de relacionamento que a empresa irá adotar. Devemos ter em mente que este modelo provavelmente irá evoluir com o tempo. CRM não é algo estático, que termina na implementação de um software.

Cada organização tem enfoques de relacionamento diferenciados. Não existe receita de bolo e nem modelo único. O relacionamento é, antes de tudo, uma vantagem competitiva onde cada organização desenhará seu próprio modelo, ajustado a suas peculiaridades.

O modelo de relacionamento terá obrigatoriamente que considerar a cultura da empresa (que poderá ajudar ou dificultar a adoção do CRM); as capacidades operacionais e tecnológicas; o nível de investimento e expectativas dos acionistas (uma empresa cujos acionistas estão

simplesmente voltados para retorno rápido de seu capital não é um ambiente propício para construir relacionamentos de longo prazo); e as estratégias e modelos de negócios da empresa.

Uma empresa voltada ao cliente final, com modelo de negócios baseado em preços baixos terá um modelo de relacionamento diferente de outra, voltada a clientes corporativos, com ênfase nos relacionamentos de longo prazo.

Para desenhar este modelo é necessário, entre outras atividades, considerar a exploração de "melhores práticas" de marketing de relacionamento (um *benchmark* com concorrentes ou empresas de outros segmentos pode ser interessante). É uma excelente ocasião para quebrar paradigmas.

A seguir um diagnóstico da própria empresa. Como estão sendo feitos os relacionamentos hoje? Qual a qualidade dos relacionamentos existentes? A empresa conhece realmente seus clientes? Os processos de negócio adotados pela organização suportam o novo modelo de relacionamento?

Para este diagnóstico devem-se efetuar diversas tarefas como: pesquisa na base de clientes para saber como eles vêem a empresa e seus serviços, tanto em termos absolutos como em relação aos concorrentes; analisar o *mix* de clientes na carteira, considerando variáveis como a lucratividade dos clientes, atual e potencial (quanto se ganha dinheiro hoje e quanto será o crescimento futuro); avaliação do potencial e disposição dos clientes em aprofundar relacionamentos e assim por diante.

Mas além de se olhar os clientes, deve-se analisar a própria casa. Nesta análise devem-se considerar principalmente os processos de negócio que interajam com os clientes como vendas, marketing, relações públicas, contas a receber, operação, etc.

Com base na distância entre o que é a empresa hoje e o que deverá ser a empresa baseada em CRM desenham-se as oportunidades e os planos de ação.

Entre as definições obtidas teremos respostas a perguntas como: que ganharemos com marketing de relacionamento? Que processos centrais deverão ser atacados primeiro? Quais capacidades internas são deficientes hoje que deverão ser melhoradas? Quais os riscos associados à implementação do CRM e como poderão ser gerenciados? E quanto deverá se investir e com que prioridade estes investimentos serão efetuados?

E finalmente inicia-se a execução do plano de ação, com os projetos ordenados e seqüenciados de acordo com o retorno para o negócio, como relata Swift (2001).

Com esta metodologia simples tem-se certeza que os esforços de CRM estarão sendo efetuados de acordo com as necessidades da empresa e suas peculiaridades e cultura, e não por emotividade ou influência comercial do mercado.

CRM não é apenas um aplicativo; não é um software poderoso que se "pluga" e sai por aí listando na tela ou imprimindo os nomes daqueles clientes que querem fazer negócio com a empresa. Muito mais que isso, CRM é uma filosofia que rege a forma de uma empresa fazer negócios; um objetivo extremamente associado aos valores da empresa. É um conceito explícito na missão de uma organização.

Portanto, em seguida são apresentados alguns passos para o sucesso de uma implementação, baseado na experiência de consultores que já acertaram (e erraram) em suas implementações:

1. Em primeiro lugar, deve se olhar a sua empresa, seus departamentos e unidades como um todo, tentando enxergar as diversas interações que ela efetua com seus mais diversos clientes;
2. Deve-se fazer uma avaliação das estruturas de atendimento, considerando: recursos humanos, físicos e tecnológicos. Se os parâmetros para esta avaliação forem escassos, recomenda-se buscar um prestador de serviços especializado ou ler atentamente as reclamações e sugestões de seus clientes;
3. Após isso, um ótimo passo é reunir todas as informações que julgue relevantes e elaborar uma justificativa, um estudo simples e contundente, que mostre o quanto a sua empresa está perdendo por não dar a devida atenção a seus clientes;
4. Deve-se calcular os investimentos que serão necessários para reverter esta realidade em três etapas: curto, médio e longo prazo (mais de dois anos);
5. Deve-se reunir os colaboradores para demonstrar suas conclusões, solicitando-lhes que façam o mesmo com seus subordinados. Deva-se avaliar com eles a predisposição da empresa de começar a mudar, como mostram Judson (1966), Kotter (1997) e a Equipe da Price Waterhouse (1997);
6. Deve-se reunir líderes, gerentes e funcionários de linha de frente (inclusive, é claro, da área comercial) para discutirem um plano de trabalho, fazendo duas ou três reuniões assim. É bom para aumentar a produtividade e o entrosamento do grupo. Isso será necessário daqui a diante;
7. Elaborar em conjunto com os colaboradores um cronograma é de fundamental importância, considerando mudanças de processos; investimentos com tecnologia e instalações; treinamento e *empowerment* de todos os colaboradores envolvidos;
8. Deve-se declarar por escrito a intenção do grupo, e não o contrário, de mudar para melhor sua organização. Mas não se deve apresentar culpados, nem dar sinais de ressentimentos. Deve-se pensar pró-ativamente e em soluções. Quando se lida com

pessoas, vale mais a liderança que a imposição, afinal, como a direção da empresa poderia acompanhar cada etapa das suas múltiplas interações com cada um de seus diversos clientes?

9. É de fundamental importância nomear um coordenador para o grupo de trabalho que irá executar tudo aquilo que foi deliberado. Deve-se acompanhar tudo de perto, mas estimular a integração, independência e companheirismo entre os colaboradores;
10. Por fim, deve-se definir indicadores para que haja um controle rigoroso de todas as medidas tomadas.

Como se pode observar neste pequeno roteiro, o sucesso do CRM começa "pondo a casa em ordem". Agora se pode pensar em identificar e diferenciar seus clientes. Depois, criar meios de interagir com os mais nobres buscando constantemente maior personalização. Este processo levará a níveis cada vez maiores de satisfação e melhores resultados para a empresa e colaboradores.

3 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas, como um todo, ou algumas divisões, durante seus ciclos de vida, entram no mercado, na maioria das vezes, inovando, desenvolvem negócios rapidamente e crescem chegando à maturidade, quando então se tornam vulneráveis e tendem a declinar. Alguns segmentos, de forma mais rápida e visível, como o varejo, outros mais lentamente, como os de alta tecnologia. Como evitar a vulnerabilidade e o declínio?

Transformação parece ser o caminho. Reinventar-se e voltar a inovar podem ser antídotos contra a vulnerabilidade que adiam permanentemente a tendência ao declínio.

A chave desta transformação está do outro lado do balcão: seus clientes e seu mercado. Entendê-los e usar este entendimento no benefício mútuo é o papel do Marketing nestes novos tempos. Cabe às lideranças empresariais conduzir as organizações neste caminho.

Independentemente das suas características, qualquer programa de CRM depende principalmente das pessoas. Identifique uma liderança efetiva e contínua, no posto mais alto possível, capaz de sensibilizar todas as pessoas da organização para a uma atitude de CRM alinhada com a estratégia definida. Envolva gente das áreas de negócio e de tecnologia.

A tecnologia tem papel importantíssimo (ela tem o poder de mudar o negócio), mas além dela devemos prestar muita atenção aos processos de negócio e principalmente nas pessoas envolvidas. Um processo de mudanças, como o CRM é por excelência, deve ser administrado com eficiência.

Implementar CRM é um desafio formidável. Os riscos são altos. Recentes pesquisas têm alertado que o grau de fracassos previstos é alarmante. Mas, sabemos que existe uma relação direta entre fracasso e falta de visão estratégica.

Se for adotada uma metodologia adequada, com visão estratégica, e for usada a tecnologia de maneira criteriosa e inteligente (não como um fim em si mesmo), com certeza as possibilidades de sucesso serão muito maiores.

Referencias

BRETZKE, M., "Como e por que contratar uma Consultoria", artigo *Next Generation Center*, 2004.

CHIAVENATTO, I., "Os Novos Paradigmas – Como as Mudanças estão mexendo com as Empresas", Editora Atlas, 4ª edição, 2003.

CRM Series - *Call center* 1to1 - www.1to1.com.br.

CRMGuru.com - www.crmguru.com.

DREYFUSS, C., "CRM Light: Mais Rápido, Mais Barato", artigo *Next Generation Center*, 2004.

Equipe de Change Integration da Price Waterhouse, "Mudando para Melhor – Better Change – As melhores Práticas para Transformar sua Empresa", Editora Atlas, São Paulo, 1997.

IntelligentCRM - www.intelligentcrm.com.

JUDSON, A. B., "Relações Humanas e Mudanças Organizacionais", Editora Atlas, 1966.

KLEIN, E., "CRM: foco no cliente: a transformação organizacional e o papel das lideranças", artigo *Next Generation Center*, 2004.

KLEIN, E., "CRM: Operacional, Colaborativo ou Analítico?", artigo *Next Generation Center*, 2004.

KOTTER, J. P., "Liderando Mudança", Editora Campus, 13ª edição, Rio de Janeiro, 1997.

SWIFT, R., "CRM – Customer Relationship Management – O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente", Editora Campus, 6ª edição, Rio de Janeiro, 2001.

TRONCHIN, V., "Como anda esse tal de CRM?", artigo *Next Generation Center*, 2004.