

ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

VANESSA URATAKI ALVES DA SILVA
FRANCIELY VELOSO ARAGÃO

Resumo

Um dos principais motivos de sucesso das empresas é pela satisfação dos seus clientes quanto a forma de relacionamento proporcionada, sendo então a gestão do relacionamento, fundamental para um melhor desempenho das organizações no mercado atual. O trabalho em questão possui o objetivo de criar um plano de implementação de um novo processo de gerenciamento do relacionamento com o cliente, chamado de CRM, Customer Relationship Management, em uma cooperativa agroindustrial, onde os clientes são os cooperados. Para isso foi utilizada a metodologia DMADV e de Design para Lean Seis Sigma. Foi criado um processo de gerenciamento do relacionamento com o cooperado, com base nas informações que foram levantadas, as sugestões e expectativas dos gestores da organização e dos clientes da cooperativa, que foram colhidas por meio de questionários e entrevistas. A metodologia utilizada seguirá as etapas Definir, Medir, Analisar, Desenvolver e Verificar, demonstrando as ferramentas utilizadas em cada uma das etapas. O projeto teve como resultado um mapeamento de um novo processo de gestão de relacionamento, a definição de uma plataforma de apoio a ser utilizada para realização do processo desenhado e um planejamento de implementação do processo em todas as unidades da cooperativa, por meio de um cronograma.

Palavras-chave: CRM, Marketing de relacionamento, *Design for Lean Six Sigma*, tecnologia de informação.

1. Introdução

O mercado atual passa por constantes mudanças e atualizações, criando grande competitividade entre as empresas, tornando essencial a necessidade de realizar uma gestão do relacionamento com os clientes. A qualidade do relacionamento deve superar conceitos hierárquicos, posicionais, sistemas internos e burocracia.

Uma empresa que quer se destacar no mercado deve desde seu planejamento estratégico usar o poder da gestão do relacionamento, conhecido como CRM, *Customer Relationship Management*. A Gestão do Relacionamento com o Cliente precisa ser amplamente divulgada e seguida por toda a organização, não é apenas uma ferramenta para gerir as informações com os clientes, é pautado em três pilares: Cultura organizacional, processos e tecnologia (JANSEN & CAIXETA, 2015).

Segundo Souza e Torquato (2013), o Gerenciamento do Relacionamento é basicamente a junção do Marketing e a Tecnologia da informação, tendo como principal objetivo aumentar a percepção de valor da empresa ao longo do tempo a partir de estratégias de comunicação e de relacionamento, integrando todas as ações, desde o projeto de um produto ou serviço, desenvolvimento de processos, até a venda e pós-venda.

O CRM é fundamental para conhecer as necessidades dos clientes e assim a gerir a manutenção de longo prazo do relacionamento com os clientes, não se tratando somente de uma tecnologia da informação, capaz de fornecer vários subsídios e facilitar a implantação de uma solução de CRM, as organizações cometem sério erro em considerar que quanto mais complexa e sofisticada a tecnologia, melhores seriam os resultados obtidos (REINARES, 2007).

Os softwares de CRM, são bancos de dados de marketing, para uma eficaz gestão de sua carteira de clientes. As informações, que implicam no desempenho e na tomada de decisão da empresa, geradas no sistema devem ser filtradas e analisadas sistematicamente pela empresa, o conjunto de aplicações, devidamente coordenadas, pode assegurar um maior grau de satisfação dos clientes que terão uma ligação direta com organizações lucrativas (SOUZA; TORQUATO, 2013).

O presente trabalho abordará a construção de um plano de implementação de um processo de CRM, *Customer Relationship Management*, para os cooperados, que será desenvolvido e proposto em uma cooperativa agroindustrial.

Com aproximadamente 14 mil cooperados e 18 mil cooperantes, a cooperativa utiliza planilhas do Excel para administrar seus dados de cadastros dos cooperados e cooperantes, e registros de atendimentos técnicos às propriedades, o que causa uma perda de dados e conflito de informações muito grande. Os históricos dos atendimentos às propriedades, com os dados da época de plantio, ocorrência de pragas, utilização de insumos, produtividade, entre outras informações, são perdidas com o passar dos anos e com a rotatividade de funcionários, o que gera um atendimento pouco efetivo e assertivo, com dados não confiáveis que dificultam as análises e geração de novas estratégias e metas confiáveis.

Durante vários anos foi tentado implementar um CRM na empresa, para obter dados confiáveis e uma estrutura única para armazenamento de dados que possibilitasse análises, mas sem um estudo e um planejamento, todas as tentativas foram falhas. Por isso foi criado em 2015 um projeto *Lean Seis Sigma*, para a estruturação de um CRM eficiente para a organização,

sendo destinada para o desenvolvimento do processo, a escolha da ferramenta e propor um planejamento para implementação em todas as unidades.

Para que isso ocorresse de maneira eficaz, foi realizada uma revisão da literatura para identificar as abordagens sobre a implementação de CRM, TI e DMADV definindo então quais métodos seriam utilizados de acordo com a realidade da empresa e em seguida foi realizado o projeto de implantação.

O objetivo do trabalho foi criar um plano de implantação do CRM para melhorar a gestão das informações e dados provindos dos clientes e proporcionar uma melhora na gestão do relacionamento com os cooperados. Com os objetivos específicos de:

- Entender o processo atual de relacionamento com o cliente da Companhia;
- Identificar e analisar as necessidades dos clientes e do negócio;
- Desenhar um novo processo que atenda as principais necessidades dos cooperados e dos gestores da empresa;
- Escolher uma ferramenta que atenda esse novo processo desenhado para a gestão de relacionamento da organização;
- Criar plano de implementação do novo processo e ferramenta, de CRM, em todas as unidades da empresa;

2. Revisão de literatura

2.1 Tecnologia da informação e Sistema de informação

A tecnologia da informação, conhecida também pela sigla TI, tem criado novas cadeias de valor com novas oportunidades de negócios na forma de agentes criativos e tem causado um grande impacto no processo de prestação de serviços (FITZSIMMONS, 2014).

Um dos principais papéis da tecnologia da informação é na Gestão do Conhecimento, que consiste em ampliar o alcance e acelerar a velocidade da transferência de dados, para que isso facilite o processo de busca por informações da empresa, disponibilizando-a em uma única base compartilhada com toda a organização. No entanto, a Tecnologia da Informação desempenha um papel de infraestrutura, sendo necessário envolver também aspectos humanos e gerenciais (CARVALHO, FERREIRA, 2013).

O aproveitamento das vantagens do uso de TI no desempenho empresarial se dará por meio dos processos e estratégias afetados e suportados por TI. O uso de TI, oferece vantagens de custo, produtividade, qualidade e inovação, vantagens essas que devem ser mensurados nos negócios, formando assim a estrutura de benefícios de tecnologia de informação no desempenho empresarial (ALBERTIN, 2008).

Os benefícios do uso de TI devem ter métricas que vinculadas ao desempenho empresarial e que permitam a sua justificativa e avaliação constante, gerando indicadores que tenham uma relação direta ou indireta do uso da TI com o desempenho empresarial (ALBERTIN, 2008).

Segundo os autores Laurindo et al. (2001), em muitas empresas a Unidade de Tecnologia da Informação tem como sua principal finalidade e utilidade, o desenvolvimento e a melhoria dos Sistemas de Informação, para auxiliar a empresa em seus negócios, processos e atividades, por isso não deve ser trabalhada e estudada de forma isolada. Sendo necessário envolver e discutir os conceitos do negócio e das atividades empresariais. Em consequência das questões dos negócios empresarias, aparecem as questões comportamentais necessárias para uma utilização efetiva dessas tecnologias.

2.2 Customer Relationship Management – CRM

A sigla CRM significa *Customer Relationship Management* e pode ser traduzido como Gestão de Relacionamento com o Cliente. Essa ferramenta de inteligência de negócios vai reunir todas as informações sobre cada cliente, em uma plataforma integrada com o *Enterprise Resource Planing* (ERP), o Sistema integrado de gestão empresarial, e apresentá-las de maneira visual, por meio de gráficos e tabelas, comparando dados, mostrando comportamentos, preferências e hábitos dos clientes, para que o profissional responsável pela interação possa agir de maneira embasada, coordenada e, assim, superar as expectativas do clientes potenciais gerando maiores resultados para a empresa. Estes sistemas também permitem a diferenciação no tratamento e a facilitação dos processos de interação. O CRM apoiado pela tecnologia da informação demonstra ter grande valor para as organizações.

Segundo Souza e Torquato (2013), o CRM se preocupa com a criação, desenvolvimento e melhoria dos relacionamentos individualizados com clientes cuidadosamente selecionados em grupos de clientes, buscando uma máxima retenção dos clientes por meio da captação dos dados de clientes em um banco de dados centralizado, analisá-los e distribuí-los para os gestores

estratégicos utilizarem as informações para criar ações mercadológicas junto aos clientes. (SOUZA; TORQUATO, 2013).

O objetivo do CRM é a prática do marketing de relacionamento, com um alto grau de personalização, sendo dividido em três segmentos principais de produtos: automação da força de vendas, serviços ao cliente e marketing (SOUZA; TORQUATO, 2013).

As análises do CRM possibilitam que sejam aplicados vários filtros, para escolher e segmentar as informações buscadas, como por exemplo, apenas produtores com uma área de mais de mil hectares, e ferramentas de *Business Intelligence* (BI), que transforma dados brutos em análises, para confrontar as informações inseridas e com isso gerar informações que ajudam a entender o momento da empresa e, auxiliando na tomada de decisões em relação a novos investimentos, campanhas de marketing, estratégias de vendas, oferta de produtos e serviços e posicionamento de mercado (SEBRAE, 2016).

O CRM é considerado um dos processos mais avançados disponíveis, no atual ambiente corporativo, para um aprendizado preciso sobre as necessidades, comportamentos e expectativas do cliente, além do conhecimento mais profundo sobre tendências de valores, o que possibilita o estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos mais próximo, personalizado e de longo prazo entre uma empresa e seus clientes (LISBOA; LIRA, 2009).

O CRM viabiliza a customização de produtos e serviços individualizados com as informações sobre clientes, pois a partir disso é possível capturar suas preferências e seu perfil. Possibilita também que as empresas projetem seu potencial de vendas futuro, inclusive para compra de outros produtos a serem oferecidos (MADRUGA, 2010).

2.3 Marketing de relacionamento

O CRM na prática é um processo e sistema de armazenamento e distribuição de informações pertinentes sobre os clientes, ou seja, é uma ferramenta de marketing de relacionamento.

O Marketing de Relacionamento não visa apenas atrair novos clientes, mas principalmente manter os já existentes, criando dessa forma a fidelização do mesmo e estabelecendo relações duradouras através da satisfação. (PAVONI, ROCHA, VENDRAME, SARRACENI, 2009).

A aplicação do relacionamento será constante a partir do momento em que o marketing de relacionamento for adotado, independente do estágio em que estivermos. Devemos ser competentes em reconhecer o que realmente traz valor para o cliente desde seu primeiro contato. Nesse sentido as pesquisas qualitativas e quantitativas de marketing contribuem enormemente (JANSEN; CAIXETA, 2015).

Segundo Jansen & Caixeta, (2015), o marketing de relacionamento é formado por cinco princípios sendo eles:

- A qualidade do relacionamento empresarial é a chave do sucesso;
- Marketing de relacionamento real pressupõe contatos no presente e no futuro com *suspects, prospects, customers, defenders* e *evangelistas*;
- O atendimento especial, humanizado e constante nunca é um investimento sem retorno;
- A qualidade do relacionamento com os clientes deve superar conceitos hierárquicos, posicionais, sistemas internos e burocracia;
- É necessário fazer da manutenção de relacionamentos uma política profissional de cada colaborador;

Para Madruga (2010), O marketing de relacionamento surgiu devido à baixa aceitação do marketing em massa, que buscava todos os públicos sem segmentação. O marketing de relacionamento tem então como principal objetivo a interação da empresa com seus clientes para assim criar um relacionamento duradouro, lucrativo e satisfatório para ambos.

Para que a estratégia de uma organização seja bem-sucedida precisa ser construída com uma base de relacionamento sólida com os clientes. Enquanto a empresa cresce, é preciso que as conexões entre empreendedor, vendedor e clientes também sejam melhoradas e trabalhadas sempre, sendo necessário direcionar a comunicação com base no histórico de interações da empresa com o cliente (SEBRAE, 2016).

O marketing individualizado e personalizado é considerado um grande diferencial competitivo, permitindo que a organização entenda melhor seu mercado e antecipe às ações da concorrência (SOUZA; TORQUATO, 2013).

2.4 DMADV

Segundo Werkema (2010), o Design For *Lean* Seis Sigma (DFLSS) é uma vertente do *Lean* Seis Sigma para o desenvolvimento de um novo produto ou processo. O DFLSS assim como o *Lean* Seis Sigma (LSS), é caracterizado por um conjunto de ferramentas estatísticas e de engenharia.

De acordo com Werkema (2006), o *Lean* Seis Sigma é um programa estratégico poderoso resultante da união do *Lean Manufacturing* e do Seis Sigma. O *Lean Manufacturing* se baseia na filosofia de eliminação de desperdícios e aumento da produtividade, transformando a forma de trabalho das organizações para que haja um retorno ágil dos investimentos financeiros. O Seis Sigma é voltado para qualidade, para otimização de produtos, serviços e processos, para satisfazer os clientes e consumidores.

Segundo George (2003), a melhoria na velocidade do processo trazida pela metodologia do *Lean* e a infraestrutura criada pelo Seis Sigma encaixam-se perfeitamente. Para Domenech (2012), quando se combina o Seis Sigma com o *Lean* consegue-se mais rapidamente um aumento da satisfação do cliente, melhoria na qualidade e velocidade dos processos, diminuição de falhas e redução de capital investido.

O método utilizado no DFLSS é o DMADV, que é constituído por cinco etapas: *Define, Measure, Analyze, Design e Verify*, que devem ser seguidas durante o projeto, auxiliando sobre a utilização das ferramentas que devem ser utilizadas e como deve ser o andamento do projeto. As etapas serão definidas em sequência:

- Etapa *Define* (Definir):

De acordo com Werkema (2004), na etapa definir é avaliado o histórico do problema, o impacto no cliente e estratégia da empresa, são identificadas as necessidades dos principais clientes do projeto e é definido o objetivo do projeto.

Para Domenech (2012), esta é a fase de desenvolver as expectativas, o plano do projeto e avaliar seus riscos. As ferramentas utilizadas nessa etapa são: Plano multi-gerações, Mapa de Raciocínio, Project Charter, Brainstorming.

- Etapa *Measure* (Medir):

Na etapa Medir, é decidida entre as alternativas de coletar novos dados ou usar já existentes na empresa, identificada a forma de estratificação para o problema, planejada a coleta de dados, são coletados os dados, estudadas as variações, estabelecidas as metas, segundo Werkema, (2004).

Para Domenech (2012), nesta etapa são levantadas as percepções dos clientes, os requerimentos dos clientes e as características da qualidade. As ferramentas utilizadas nessa etapa são: Análise de dados históricos, plano de coleta de dados, pesquisas tradicionais, priorização de necessidades.

- Etapa *Analyse* (Analisar):

De acordo com Werkema (2004), na etapa Analisar são analisados os processos geradores do problema prioritários, analisados os dados do problema e seu processo gerador, identificados, organizadas e priorizadas as causas potenciais do problema, qualificadas as causas principais prioritárias.

Segundo Domenech (2012), é na etapa *Analyze* que os conceitos devem ser selecionados para o desenvolvimento do produto/serviço e para atender os requerimentos. Nesta fase são identificadas as funções críticas para o desenho e as possíveis alternativas e soluções as ferramentas utilizadas nessa etapa são: Geração de conceitos, Benchmarking, e análise de riscos, QFD.

- Etapa *Design* (Desenvolver)

De acordo com Domenech (2012), nesta etapa é definido como será feito o desenho, é desenvolvido o conceito para testa-lo, e verificado se atende os requisitos e restrições do projeto. Após o desenho do produto/serviço e antes da implementação é importante checar se o desenho atende aos CTQs, desdobramento da função qualidade.

Segundo Werkema (2004), deve-se desenvolver o projeto detalhado do produto e em seguida é necessário realizar testes funcionais para avaliar se a capacidade do conceito selecionado atende às necessidades dos clientes. As ferramentas utilizadas nessa etapa são: Construir desenho, testes pré-pilotos (PDCA), FMEA, Quadro de desempenho, geração de soluções.

- Etapa *Verify* (Verificar)

Para Domenech (2012), é na última etapa da metodologia DMADV, a *Verify* onde é planejado o piloto é desenvolvido para entender e quantificar o desempenho do desenho

buscando verificar se este atende aos requerimentos do cliente e negócio. É definida como será a implantação e a transição do processo.

O que se espera desta etapa é que o piloto esteja funcionando como o esperado, que hajam planos de controle para medir e monitorar os processos envolvidos e que o dono do processo esteja fazendo sua gestão. (DOMENECH, 2012). As ferramentas utilizadas nessa etapa são: Plano de implementação, Validação e Check-list.

3. Metodologia

O objetivo deste estudo é descrever a definição do plano de implantação do CRM, quanto aos procedimentos utilizados, como pesquisas bibliográficas e o método DMADV, da metodologia *Lean Seis Sigma*. Os passos identificados para realização do trabalho estão detalhados no Quadro 1:

Quadro 1 - Metodologia com etapas DMADV

	Etapa	Atividade
DEFINIR	Análises do Projeto	Análises da intenção final do Projeto
	Análise de Integrantes Chaves	Definição de pessoas importantes para o projeto
	Mapeamento para a Mudança	Levantamento do impacto das mudanças nas áreas
MEDIR	Plano de Coleta de Dados	Planejamento para coleta de informações
	Pesquisas tradicionais	Execução do plano de coleta de dados
	Priorização de Necessidades	Priorização das informações coletadas
ANALISAR	Análise dos dados	Compilação das informações
	Identificação de Funções	Definição das funções necessárias para o CRM
DESENHAR	Construir Desenho	Construir desenho do processo de CRM
	Levantamento dos requisitos para a ferramenta	Identificação das funções necessárias para que a ferramenta atenda ao desenho do processo
	Benchmarking sobre a ferramenta	Conhecer o funcionamento de ferramentas de CRM em outras empresas
VERIFICAR	Indicadores de Desempenho das ferramentas	Criação de Indicadores para analisar o desempenho das ferramentas
	Definição da plataforma	Definição da plataforma de CRM à ser utilizada
	Planejamento de implementação	Planejamento forma de implementação do CRM em toda a empresa

FONTE: O autor (2018)

As etapas foram definidas de acordo com a metodologia DMADV.

- Definir- Durante a etapa definir é identificado qual o objetivo do projeto, é definida a equipe e é estimado e analisado o impacto das mudanças necessárias, para isso são

consultados especialistas na metodologia e todos os responsáveis de cada departamento da cooperativa envolvidos no processo de relacionamento com o cooperado.

- **Medir-** Na etapa medir é realizado um planejamento para a coleta de dados identificando quais as informações que serão necessárias para construção do processo e como elas serão coletadas, em seguida é realizada uma coleta de dados por meio de entrevistas e conversas informais com todos os departamentos envolvidos e com os cooperados.
- **Analisar-** Na etapa analisar todos os dados e informações colhidas na etapa anterior são analisadas e compiladas, para gerar assim os requisitos necessários para a construção do processo com base nas melhorias identificadas.
- **Desenvolver-** Durante a etapa desenvolver é realizado o mapeamento do novo processo buscando atender os principais requisitos e informações levantadas nas etapas anteriores. São identificadas assim as funcionalidades necessárias de uma plataforma para que atenda ao processo e com base nessas funcionalidades são analisadas as plataformas disponíveis no mercado.
- **Verificar-** Na etapa verificar são definidos indicadores de desempenho das plataformas analisadas, para que assim seja definida a plataforma a ser utilizada como apoio ao processo desenhado e por fim é montado um plano de implementação do novo processo de gestão do relacionamento com os cooperados.

4. Desenvolvimento

4.1 Etapa Definir

Iniciando-se a primeira etapa, a etapa definir, da metodologia DMADV utilizada no projeto, foi determinada a equipe do projeto, a mesma foi definida com base no conhecimento técnico sobre a metodologia e foram determinados os especialistas para que representassem cada departamento envolvido no processo.

Foi estimado o impacto das mudanças que a implementação de um novo processo de gerenciamento de relacionamento causaria nas áreas por meio de um mapa de mudanças, como mostra o quadro 2, impactos esses definidos por meio de conversas com os responsáveis por cada departamento levando em consideração todo o processo atual da empresa.

Quadro 2 – Impacto da mudança nos Departamentos

Departamento	% Afetado	Impacto da mudança
Departamento Técnico	100%	Alto
Departamento de Unidades	70%	Alto
Unidades Operacionais	100%	Alto
Comercial Grãos	90%	Médio
Comercial Insumos	100%	Alto
Marketing e Comunicação	80%	Alto
Cooperativismo	100%	Alto
Tecnologia da informação	90%	Médio
Financeiro	50%	Baixo
Logística	20%	Baixo
Operação com Produtos	70%	Médio

Fonte: Equipe do projeto DLSS CRM (2017)

Os departamentos citados no Quadro 2 tem como principais atividades as descritas:

- Departamento técnico - realizam as vistorias nas plantações e fazem recomendações para os produtores, auxiliando nos cuidados com as cultivares;
- Departamento de Unidades – administração de todas as unidades da empresa, alocam os funcionários para cada função e região conforme necessário;
- Unidades Operacionais – responsável pelos processos operacionais das unidades e são responsáveis pela infraestrutura utilizada nesses processos;
- Comercial Grãos – responsáveis pela comercialização dos grãos, armazenados nas unidades, para as indústrias e repasse o preço para os produtores;
- Comercial Insumos – responsáveis pela comercialização dos insumos necessários nas plantações para os produtores;
- Marketing e Comunicação – Realizam divulgações, ações de marketing e comunicados para os cooperados;
- Cooperativismo – responsáveis pelos cooperados, realizando eventos e ações de integração;
- Tecnologia da informação – realizam a administração de todos os sistemas da empresa e são responsáveis por novos desenvolvimentos;
- Financeiro – responsáveis pelo controle de caixa e controle financeiro das compras e vendas realizadas pelos cooperados;

- Logística – responsáveis por administrar os recursos para as atividades da empresa, como a compra de suprimentos e os transportes;
- Operação com produto - departamento responsável pelas operações de recebimento dos grãos nas unidades, e pela manutenção dos equipamentos utilizados;

Após a definição da equipe e dos envolvidos no projeto, o intuito na próxima etapa, etapa Medir, foi colher todas as expectativas dos cooperados e dos gestores da cooperativa sobre a implantação de um novo processo de relacionamento com o cooperado.

4.2 Etapa Medir

Durante a etapa Medir o principal objetivo foi colher informações sobre as expectativas e necessidades dos cooperados, a ferramenta usada é chamada de VOC, Voz Do Cliente. Para isso foi estruturado um plano de coleta de dados, como mostra o quadro 3, com todo o planejamento da forma em que as informações seriam colhidas e quais informações seriam analisadas.

Quadro 3 - Plano de coleta de dados

Nº	Variáveis analisadas	Justificativa	Método de coleta	Perguntas	Método de amostragem	Tamanho de amostra	Formato da resposta	Data prevista
1	Tamanho da propriedade	Levantar a VOC	Pesquisa Quantitativa	Qual o tamanho da propriedade?	Estratificação por Unidade, 95% de confiabilidade e 5% de erro	374 questionários	Faixas de hectares	03/07/2017 a 31/07/2017
2	Exploração da propriedade	Levantar a VOC	Pesquisa Quantitativa	Qual a exploração/atividade?		374 questionários	Alternativas de exploração	03/07/2017 a 31/07/2017
3	Tipos de insumos (PRODUTOS)	Levantar a VOC	Pesquisa Quantitativa	Quais insumos compra?		374 questionários	Alternativas de insumos	03/07/2017 a 31/07/2017
4	Tempo antes da compra	Levantar a VOC	Pesquisa Quantitativa	Quanto tempo antes do plantio costuma planejar a compra desses insumos?		374 questionários	Faixas de tempo	03/07/2017 a 31/07/2017
5	Tempo antes da compra	Levantar a VOC	Pesquisa Quantitativa	Com qual antecedência compra insumos pecuários?		374 questionários	Faixas de tempo	03/07/2017 a 31/07/2017
6	Tipos de consulta de informações	Levantar a VOC	Pesquisa Quantitativa	Onde pesquisa informações para planejar essa compra?		374 questionários	Alternativas de consulta	03/07/2017 a 31/07/2017
7	Fatores valorizados em uma negociação (GANHOS)	Levantar a VOC	Pesquisa Quantitativa	O que mais valoriza em uma negociação?		374 questionários	Alternativas de fatores	03/07/2017 a 31/07/2017
8	Fatores valorizados na entrega (GANHOS)	Levantar a VOC	Pesquisa Quantitativa	Fatores mais importantes para escolher em qual empresa vai entregar a produção.		374 questionários	Alternativas de fatores	03/07/2017 a 31/07/2017
9	Tipos de problemas (DORES)	Levantar a VOC	Pesquisa Quantitativa	Quais os principais problemas do negócio?		374 questionários	Questão aberta	03/07/2017 a 31/07/2017
10	Fatores diferenciais para proposta de valor (CRIADORES DE GANHO)	Levantar a VOC	Pesquisa Quantitativa	Qual é o diferencial da Cooperativa em relação ao mercado?		374 questionários	Questão aberta	03/07/2017 a 31/07/2017
11	Fatores diferenciais positivos (CRIADORES DE GANHO)	Levantar a VOC	Pesquisa Quantitativa	Quais os impactos positivos que a Cooperativa trás?		374 questionários	Questão aberta	03/07/2017 a 31/07/2017
12	Fatores diferenciais para melhorar (CRIADORES DE GANHO)	Levantar a VOC	Pesquisa Quantitativa	Quais pontos poderiam melhorar no trabalho da Cooperativa?		374 questionários	Questão aberta	03/07/2017 a 31/07/2017
14	Satisfação do Cooperado, avaliação do cooperado quanto ao atendimento e ao cadastro	Levantar a VOC	Entrevista Qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Como avalia o atendimento da Unidade? • Como avalia o atendimento do técnico/agrônomo? • Considera a quantidade de visitas ideal? • Como avalia o atendimento no balcão da Unidade? • O que acredita que pode melhorar no processo de atualização do cadastro? • De modo global, qual a satisfação com a Cooperativa? • Existe algo que possamos fazer para ajudar no dia a dia do negócio? 	Aleatória	16 questionários	Escala de satisfação e questões abertas	03/07/2017 a 31/07/2017

Fonte: Equipe do projeto DLSS CRM (2017)

O quadro 3 define:

- Variável analisada- qual a informação buscada.
- Justificativa- o motivo para buscar a informação, no caso dessa pesquisa, a justificativa é levantar a voz do cliente, isso é, entender as necessidades do cooperado.
- Método de coleta de dados- definição do tipo de informação colhida, podendo ela ser qualitativa ou quantitativa.

- Perguntas utilizadas- por meio de qual pergunta a informação seria colhida.
- Método de amostragem- critério de determinação do número necessário de entrevistados para uma boa confiabilidade da pesquisa.
- Tamanho da amostra- quantidade de entrevistados necessários para realização das análises.
- Formato da resposta- parametrização das respostas para uma maior padronização.
- Data prevista para obter as respostas- estimativa da data para finalização da aplicação dos questionários.

Com base nesse plano de coleta de dados, foram aplicados questionários com os cooperados por meio de entrevistas por telefone e pessoalmente.

As expectativas dos gestores da empresa foram colhidas, por meio da ferramenta chamada de VOB, Voz do Negócio, para entender quais as necessidades dos processos internos da cooperativa e quais melhorias são esperadas. As informações foram colhidas por meio de entrevistas semi-estruturadas com os gestores de cada departamento, com o apoio de um roteiro aplicado com as perguntas citadas no quadro 4.

Quadro 4 - Questionário para ouvir a voz do negócio (VOB)

Questionário
O que você entende por CRM?
Na sua visão, existe atualmente iniciativas do tipo CRM na organização? Quais são?
Se você pudesse escolher somente em indicador chave para medir o sucesso do CRM, qual seria? Se coloque na posição do dono da empresa.
Quais formas de relacionamento com os cooperados você possui em seu departamento?
As informações atualmente disponíveis sobre o cooperado são adequadas? Em caso, negativo, por que?
Na sua visão, qual é a maior falha do CRM hoje na empresa? Escreva uma frase curta para descrever a falha
A cooperativa tem superado os desafios estabelecidos ao longo dos anos, portanto, porque precisa de um processo de CRM? Mencione os dois motivos mais importantes para você
Quais são os departamentos da cooperativa que deveriam ter ligação mais próximas com o CRM? Mencione os 2 principais para você
Como seria para você o relacionamento ideal entre cooperado e cooperativa?
A mudança do share ou faturamento deveria ser um indicador importante do CRM?

FONTE: O autor (2018)

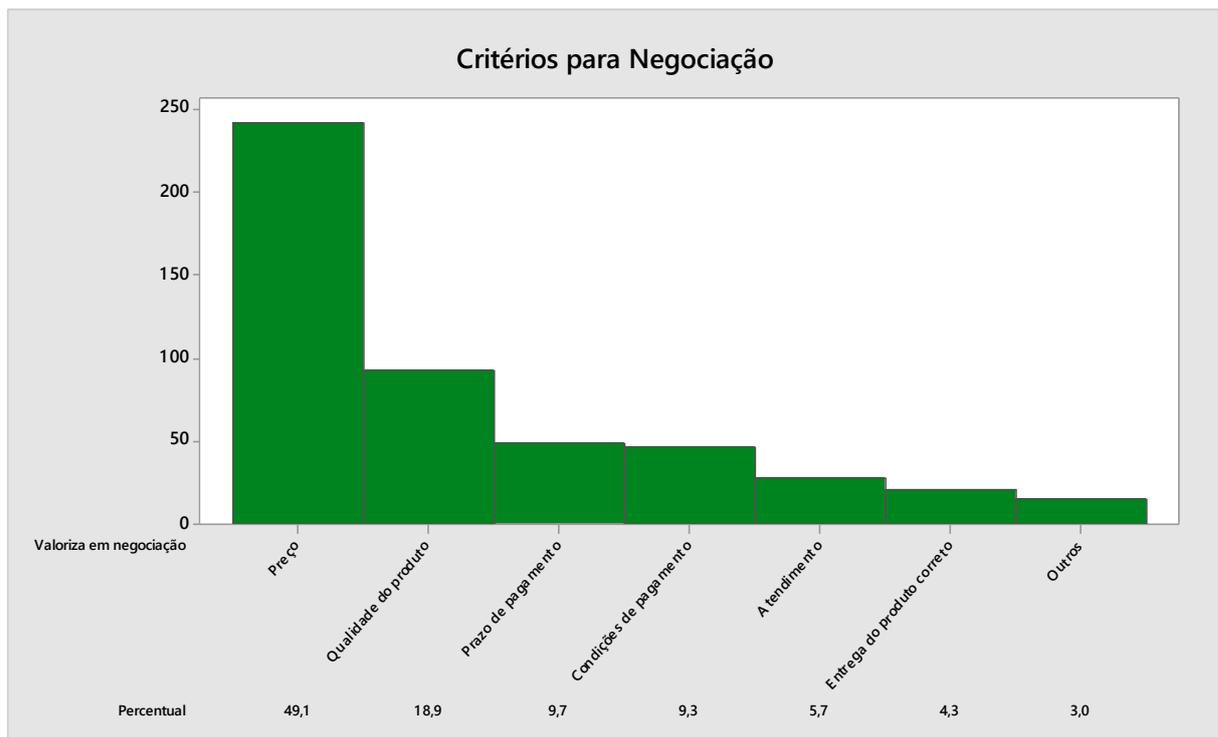
Todas informações colhidas nesta etapa, sobre as expectativas dos cooperados e dos gestores, foram compiladas durante a etapa Analisar.

4.3 Etapa Analisar

Na etapa analisar, todos os dados e informações colhidas durante a etapa medir foram analisadas.

A pesquisa para coleta das expectativas dos cooperados, foram compiladas em histogramas, gráficos de barras, para uma melhor visualização, como na Figura 1, onde são mostradas as características mais valorizadas em uma negociação do cooperado com a cooperativa, para compra de insumos e venda de grãos, sendo o preço o principal ponto levado em consideração pelos produtores.

Figura 1 - Critérios para negociação

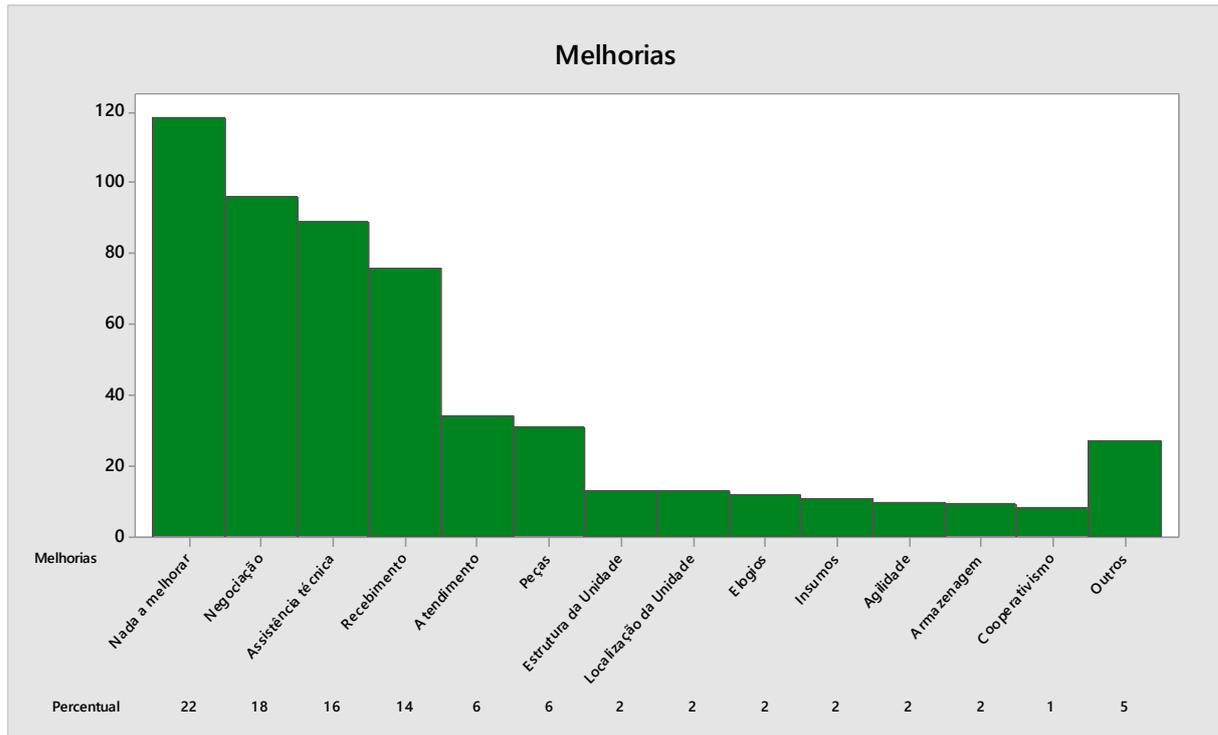


Fonte: Equipe do projeto DLSS CRM (2017)

A Figura 1 mostra quais pontos podem melhorar no trabalho da empresa, de acordo com a pesquisa realizada com os cooperados, sendo entre as principais características à serem melhoradas, a forma de negociação, quanto a valores, prazos e créditos oferecidos pela

cooperativa nas compras de insumos e venda dos grãos. Além disso foi considerado também um ponto de melhoria a assistência técnica, que são os acompanhamentos que os agrônomos fazem nas lavouras, e os processos de recebimento de grãos que acontece nas unidades, onde o produtor armazena seus grãos para uma posterior venda.

Figura 2 - Melhorias para a cooperativa



Fonte: Equipe do projeto DLSS CRM (2017)

A figura 3, mostra o mapa de requisitos para a implantação do CRM, montado com base nas informações levantadas durante a etapa medir, utilizando os questionários e conversas informais com gestores de cada departamento. Essas informações sobre as necessidades internas da organização, foram organizadas em fluxogramas com os requisitos citados pelos gestores.

Figura 3 - Mapa de requisitos





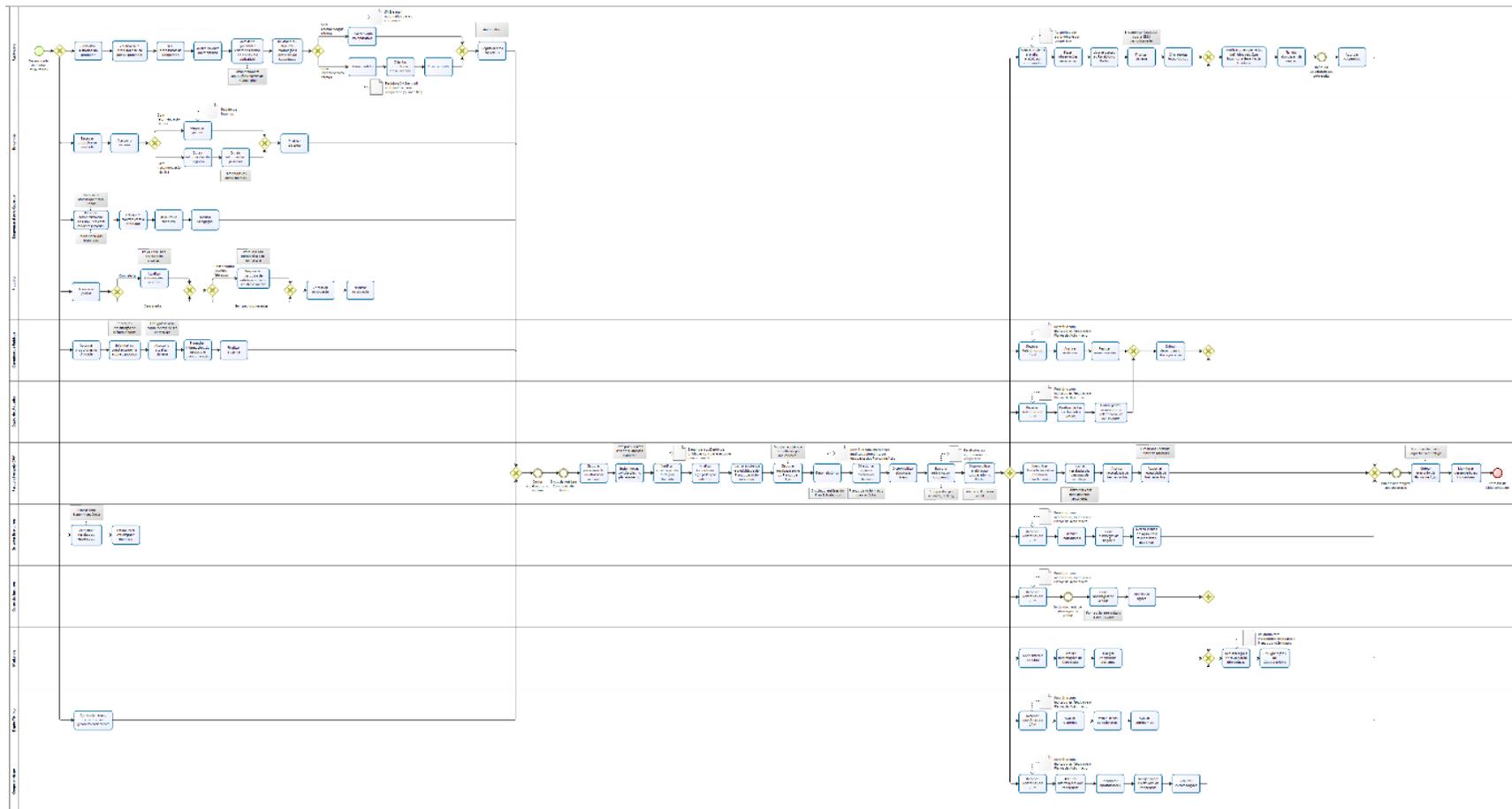
Fonte: Equipe do projeto DLSS CRM (2017)

Com base nas informações analisadas sobre os requisitos dos gestores e dos cooperados sobre as melhorias necessárias para a os processos da cooperativa, gerou-se o conteúdo de base para a criação do desenho do processo de CRM, com as expectativas, dos clientes e dos gestores, foi criado então o processo durante a etapa Desenvolver.

4.4 Etapa Desenvolver

Durante a etapa desenvolver, todas a informações e expectativas foram levadas em consideração para a construção de um processo de gestão do relacionamento com os clientes, foi criado então o mapeamento, mostrado na Figura 4, com a sugestão de uma nova forma de realizar alguns processos da cooperativa, buscando atender as melhorias sugeridas pelos gestores e cooperados.

Figura 4 - Mapeamento do processo de CRM



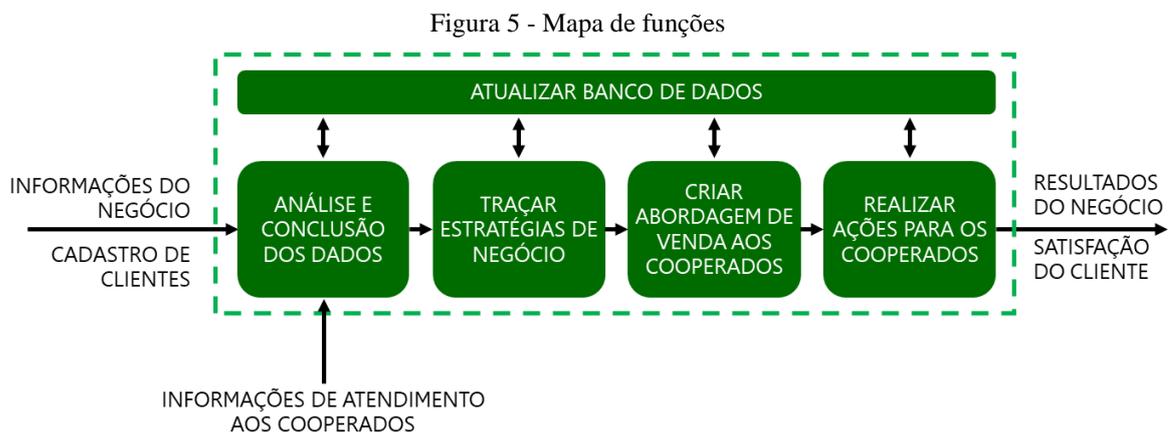
FONTE: Equipe do projeto DLSS CRM (2017)

O processo expresso no mapeamento, figura 4, pode ser resumido de acordo com o fluxograma expresso na figura 5, onde há a entrada de:

- Informações do negócio, como metas e planejamento de vendas, informações que são inseridas pelos gestores da empresa.
- Cadastro dos clientes com os dados pessoais e da propriedade dos cooperados, informações adicionadas pelos balconistas das unidades.
- Informações de atendimento ao cooperado com o registro de todos os atendimentos aos produtores como visitas, recomendações, expectativas de colheitas entre outras informações que são registradas pelos agrônomos.

A saída do processo é constituída por:

- Resultados do negócio, com o acompanhamento das metas e desempenhos da cooperativa, gerados pelo BI e pela inteligência artificial, também com sugestões e direcionamentos quanto a tendência de comportamento dos clientes
- Satisfação dos clientes com base em toda as formações geradas e compiladas pela plataforma e durante o processo, além das pesquisas de satisfação realizadas.



Fonte: Equipe do projeto DLSS CRM (2017)

O processo de CRM desenhado na figura 4, foi resumido na quadro 5 em cinco principais funções, sendo elas a atualização do banco de dados, a análise e conclusão de dados, o traçar estratégias de negócios, a criação de abordagem de venda aos cooperados e a realização de ações para os cooperados, funções essas explicadas no quadro 5.

Quadro 5 - Descrição das funções

Descrição das funções	
Atualizar e gerenciar informações do Banco de dados	Abordagem de vendas aos cooperados
<p>É nesta função que todas as informações de entrada deverão ser organizadas. É necessário que haja a certificação de que as informações foram coletadas da forma certa, que estão corretas e que estão no lugar onde devem estar. É necessário ter claro quem são os responsáveis por coletar as informações, e como devem proceder para armazená-la, será tudo no mesmo banco de dados. É nesta função que devemos deixar todas as informações organizadas e prontas para serem analisadas na próxima etapa do processo.</p>	<p>Quando falamos em CRM vinculamos fortemente uma abordagem diferenciada e personalizada de vendas, por isso esta função é de muita importância. É aqui que a Cooperativa já estará munida de informações e estratégias para atender o cooperado de forma a fazer com que ele aumente sua entrega de grãos na cooperativa e sua compra de insumos. É nesta função que será o primeiro “contato direto” do CRM com o cooperado. As pessoas responsáveis por esta função, serão agrônomos e gerentes de Unidade, que farão uma abordagem assertiva de venda aos cooperados de acordo com cada perfil e histórico.</p>
Analisar os dados e concluir	Traçar estratégias de negócio
<p>Nesta etapa é o momento de analisar as informações que foram coletadas. Analisar os indicadores, os resultados. É o momento para fazer a combinação das informações, gerar gráficos, usar a inteligência do negócio para a partir das informações coletadas concluir o que deve ser feito em cima disso, como a Cooperativa deve agir. É esta etapa que será crucial para que as estratégias da Cooperativa sejam traçadas pautadas em dados sólidos e com embasamento forte.</p>	<p>Com as informações coletadas e armazenadas de forma correta, e com as análises destas informações feitas, a Cooperativa terá todo o embasamento necessário para traçar suas estratégias referentes a cooperados. É nesta etapa que os líderes do negócio deverão direcionar as ações e esforços para alcançar os melhores resultados para Cooperativa.</p>
Realizar ações para os cooperados	
<p>Com as informações que temos, com nossas estratégias traçadas, sabemos como conquistar este cooperado, como trazer ele mais para perto da Cooperativa. Esta é a etapa que traz em questão o Relacionamento abordado no CRM. Sabemos que precisamos encantar nossos cooperados e com as informações analisadas podemos saber quais ações devemos realizar. Todas essas decisões já serão tomadas na etapa “Traçar estratégias de negócio”, e em seguida colocadas em prática nesta etapa.</p>	

Fonte: Equipe do projeto DLSS CRM (2017)

Com base no desenho do processo, foram definidas as funções que precisarão ser atendidas pela plataforma, mostrados no quadro 6, definidas por meio da análise do processo de CRM pela equipe, para que esses requisitos auxiliassem na escolha da plataforma.

Quadro 6 - Requisitos do processo

Requisitos	
Integrações	Integrar sistema com portal da empresa
	Importar áreas das propriedade dos produtores cadastrados
Atendimento técnico	Configuração de formulário via web para análise da lavoura
	Registrar visitas "sem" recomendações
	Registrar visitas "com" recomendações
	Cadastrar locais de atendimento
	Operação mobile off-line
	Consulta de histórico do produtor
	possibilitar o planejamento semanal das atividades
	Criar plano de safra
Atualização de dados	Atualizar informações de cadastro do cooperado
	Atualização de dados em tempo real
Vendas	Registro de pedido de vendas
Relatórios	Disponibilizar relatórios para os departamentos
	Disponibilizar relatórios por cooperado
	Envio de relatório automaticamente para gerentes Executivos
Análises	Analisar direcionamentos definidos pelo comercial grãos e gerente da unidade
	Verificar atualização do CRM por unidade
	Acesso via web
	BI
	Preencher informações do negócio e planos de ação

Fonte: Equipe do projeto DLSS CRM (2018)

Foram levantadas três plataformas de CRM para que fosse analisado o quanto cada uma delas atende os requisitos levantados. Foi feito um contato com todas elas, onde as três fornecedoras puderam apresentar um pouco do funcionamento da plataforma. Além disso para auxiliar na análise, foram realizadas visitas de benchmarking onde foi possível analisar a aplicação dessas plataformas, para parametrizar a pesquisa foram utilizados tópicos à serem perguntados durante as visitas de benchmarking, mostrados no quadro 7.

Quadro 7 - Tópicos para Benchmarking da plataforma de CRM

Tópicos - Benchmarking
Formas de implementação
Problemas durante a implementação
Realização de projeto piloto
Estratégia de comunicação
Estrutura de pessoas
Estrutura de TI
Tempo de acultramento
Benefícios
Medir resultados
Escolha da plataforma
Atendimento e suporte dos fornecedores
Dificuldades da plataforma e implementação
Satisfação dos usuários
Sugestões

Fonte: Equipe do projeto DLSS CRM (2017)

Foram realizados seis benchmarkings, onde duas delas utilizavam a plataforma fornecida pela empresa 1, duas utilizavam a plataforma fornecida pela empresa 2 e duas delas utilizavam a plataforma fornecida pela empresa três, assim como mostra o Quadro 8.

Quadro 8 - Benchmarking

	Empresa fornecedora 1	Empresa fornecedora 2	Empresa fornecedora 3
Benchmarking 1	x		
Benchmarking 2	x		
Benchmarking 3		x	
Benchmarking 4		x	
Benchmarking 5			x
Benchmarking 6			x

Fonte: O autor (2018)

A análise dos benchmarkings foi realizada na etapa Verificar do projeto, onde todas as possíveis fornecedoras foram comparadas.

4.5 Etapa Verificar

A etapa Verificar é onde foram definidos cinco indicadores de acordo com a opinião da equipe do projeto, que se baseou nos requisitos necessários para a plataforma, para atender o processo desenhado, onde cada um desses indicadores analisava algumas características:

- Aplicativo off-line- analisava o desempenho da ferramenta off-line para aparelhos móveis, isso é, celulares e tablets, verificando principalmente o funcionamento da sincronização de dados, e da flexibilidade dos campos para formulários de registo de visitas aos cooperados.
- Geração de informação- buscou entender como funcionaria a inserção de dados na plataforma, quanto a facilidade e quantidade de interfaces necessárias para inserir todos os dados de atendimentos técnicos e cadastros de cooperados.
- Análise de dados- foi levado em consideração o BI oferecido pelas plataformas e a flexibilidade para utiliza-lo, quanto aos gráficos disponíveis e até inteligência artificial.
- Recursos que agregam valor- consistem em recursos que impactam diretamente no cooperado, como a geração de relatórios para envio por redes sociais e criação de tendência de compras para cada perfil, possibilitando um atendimento personalizado.
- Visão de futuro- foi analisada a possibilidade de expansão da plataforma para outras áreas da cooperativa, como para vendas de varejo, e integração futura com outros sistemas da cooperativa como e-commerce.

Foi dada uma nota, de 0 a 10, para cada um dos indicadores, para cada uma das três empresas analisadas, as avaliações foram feitas pela equipe do projeto, que participou de todas as apresentações dos fornecedores e das visitas de benchmarking com as empresas que utilizam os sistemas estudados, com base nessas notas foi calculada uma média simples para cada indicador e em seguida foi calculado uma média total do desempenho da Plataforma de cada uma das empresas fornecedoras, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Indicadores para classificação das plataformas de CRM

INDICADORES	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Aplicativo Off-line	7	2	8,25
Geração de informação	7	7,75	9
Análise de dados	5,25	7,25	9,25
Recursos que agregam valor	7,25	5	9
Visão de futuro	4,75	6,5	9,5
Total	6,25	5,7	9

Fonte: O autor (2018)

Após a Empresa fornecedora 3 se destacar quanto aos indicadores analisados, foi feita uma análise mais aprofundada apenas sobre a empresa 3 quanto ao seu desempenho após a implantação, essa análise realizada por meio de alguns indicadores de desempenho, que a própria empresa fornecedora disponibilizou, esses indicadores foram levantados em uma pesquisa realizada com mais de sete mil empresas que utilizam a plataforma analisada e a pesquisa foi realizada no ano de 2017. Os principais pontos avaliados foram:

- A porcentagem de aumento de faturamento- cálculo do aumento do faturamento da empresa, proveniente da plataforma de CRM.
- O número de meses para alcançar o retorno sobre o investimento- cálculo do tempo em que o valor pago pelo software é alcançado pelo aumento de faturamento proveniente do CRM.
- A porcentagem de aumento na satisfação dos clientes- por meio de pesquisas de satisfação as empresas calcularam qual era a satisfação média de seus clientes antes e depois da utilização da plataforma de CRM.
- A porcentagem de aumento na retenção de clientes- comparação entre a quantidade de clientes retidos antes e depois da implantação do software.

Cada um desses indicadores foi calculado para as 7 mil empresas analisadas, com esses valores foi feita então uma média simples de todas as empresas, como mostra a Tabela 2, e também foi mostrado o valor mínimo, isso é, o valor mais baixo entre as empresas analisadas, e o valor máximo com o valor mais alto entre as empresas analisadas.

Tabela 2 - Indicadores de desempenho da plataforma 3

INDICADORES	Mínimo	Média	Máxima
Porcentagem de aumento no faturamento	1%	28%	50%
Número de meses para alcançar retorno sobre o investimento	1	17	21
Porcentagem de aumento na satisfação	1%	32%	60%
Porcentagem de aumento na retenção de clientes	0%	30%	50%

Fonte: O autor (2018)

Com base nos indicadores analisados, a empresa fornecedora 3 foi a que a equipe do projeto considerou como a mais adequada para atender o processo de CRM desenhado para a cooperativa, e com base nas aplicações e funcionalidades disponíveis na plataforma e com o processo já estruturado durante a etapa desenvolver do projeto, foi montado então um escopo inicial para a implementação do CRM, onde serão atendidas seis frentes, que são as funções a serem implantadas em um primeiro momento:

- O portal- a integração com o portal já existente na cooperativa para que todas as informações inseridas em ambas as plataformas sejam cruzadas, evitando a duplicação e conflito de dados.
- Marketing- a centralização dos dados dos cooperados na plataforma do CRM, com uma visão geral do perfil de cada cliente para assim direcionar as ações de marketing de acordo com cada pessoa.
- Vendas- a aplicação off-line utilizada pelos agrônomos nos atendimentos técnicos pode ser utilizada para tirada de pedidos, possibilitando que no momento em que as recomendações para utilização de insumos agrícolas sejam feitas, já seja gerado um pedido.
- Planejamento- as metas da organização podem ser inseridas na plataforma e seus desempenhos acompanhados, assim como as metas podem ser geradas no próprio sistema de acordo com as informações lá inseridas.
- Análises- a compilação de todos os dados colhidos é feita na própria plataforma com a utilização do BI e da inteligência artificial que cria direcionamentos de comportamentos futuros.
- Gestão de serviços no campo- os atendimentos técnicos as propriedades serão registradas no momento da visita controlando todos os dados das propriedades e clientes atendidos por meio da plataforma, aumentando a produtividade dos agrônomos e reduzindo a quantidade de relatórios manuais utilizados.

Após a determinação do escopo inicial, foi desenvolvido um plano de comunicação para a empresa, pois o CRM é uma cultura, além do processo e plataforma, os usuários precisam entender sua importância e utilizar as aplicações oferecidas, buscando um foco no cliente, tendo-o como centro do negócio, para assim buscar novos resultados para a organização. No plano de comunicação, foram divididas as atividades e os responsáveis para cada uma delas como mostra o quadro 9.

Quadro 9 - Plano de comunicação

ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
Conteúdo dos materiais Dados, informações, resultados, feedback	Equipe Projeto
Pautas para Intranet / JS Elaborar as pautas de acordo com informações repassadas pela equipe	Comunicação
Lançamento da campanha de vídeos Equipe Projeto faz vídeos se apresentando e orientando como os técnicos devem gravar	Equipe Projeto / Comunicação
Campanha de vídeos Equipe técnica envia os vídeos	Técnicos
Apresentação Reunião Técnica Cases / Boletins de resultados	Equipe Projeto / Dep. Técnico
E-mail envio das informações aos técnicos/colab.	Comunicação

Fonte: O autor

Os conteúdos desenvolvidos para o plano de comunicação tinham um foco de informar os colaboradores do que é a gestão do relacionamento, qual sua importância, e sobre a implantação do CRM na organização. Uma divulgação para atingir todos os colaboradores da organização por meio de e-mails e da intranet, além disso para os principais envolvidos no processo, foram feitas reuniões de conscientização e divulgações direcionadas, com informações mais detalhadas e técnicas do processo.

Após o desenho do novo processo e a escolha da plataforma que seria utilizada como suporte para o processo, foi estruturado então o Plano de implementação, por meio de um cronograma com o tempo estimado de duração de cada etapa, como mostra a figura 3. O cronograma foi dividido em cinco principais etapas:

- Descrição de cargo- Após a implementação do novo processo será necessário que haja um responsável pela administração deste processo, sendo assim essencial a criação de

uma descrição de cargo para identificar quais as atividades que serão realizadas por este colaborador, por isso é importante que a descrição de cargo seja desenvolvida logo no início da implementação possibilitando que em seguida essa pessoa seja alocada para essa função e comece a acompanhar todo o processo de implantação.

- Lançamento da identidade visual- Pela gestão de relacionamento se tratar de uma cultura, com isso, todos os colaboradores devem entender a importância deste processo e para isso a criação de uma identidade visual para o CRM, pode ajudar na comunicação com os colaboradores e a criação desta identidade visual deve ocorrer no início da implantação para que em seguida já sejam iniciadas as notificação com os colaboradores para que esses entendam as características do CRM e como ele funcionará na cooperativa.

- Escolha do responsável pelo processo- Com base na descrição de cargo estruturada anteriormente, será realizado um processo seletivo para a escolha de um funcionário adequado para realizar as atividades necessárias para a administração do processo de CRM.

- Preparação do software- Para a implantação da plataforma de apoio é necessária a realização de diversas integrações entre o sistema e o ERP da cooperativa para que assim todas informações inseridas em qualquer um dos dois sistemas seja repassado para o outro, evitando assim uma duplicação de dados e conflito de informações, para isso essa integração tem duração estimada de aproximadamente quatro meses e meio.

- Evento de lançamento- Ao final das integrações dos sistemas, é importante a realização de um evento de lançamento onde todos os colaboradores impactados por este novo processo sejam comunicados que ele será iniciado.

- Treinamento Grupo 1, Grupo 2, Grupo 3, Grupo 4- Após o sistema estar preparado para ser utilizado será necessária a realização de treinamentos com os usuários. Devido a grande quantidade de unidades que a cooperativa possui, foi estruturada uma implantação deste processo em quatro etapas, onde em cada uma das etapas aconteceu a implantação em 17 unidades, para finalizar com o total de 68 unidades. Foi estipulado o período de um mês para cada etapa, considerando a realização de treinamentos e acompanhamento da utilização para as principais dúvidas fossem sanadas logo no início da utilização, buscando evitar a realização errada do processo e da plataforma.

- Treinamento Gestores- Para que os gestores da cooperativa saibam como analisar os dados gerados pela plataforma é necessária a realização de treinamento com os responsáveis por cada departamento envolvido no processo, para isso foi estipulado um período

de duas semanas, logo ao início da primeira etapa de implantação com os colaboradores, onde serão inseridos os primeiros dados na plataforma utilizada.

Figura 3 - Cronograma de implementação

Tarefa	Mês 1				Mês 2				Mês 3				Mês 4				Mês 5				Mês 6				Mês 7				Mês 8				Mês 9			
	s1	s2	s3	s4																																
Descrição de Cargo	■	■																																		
Lançamento da identidade visual			■																																	
Escolha do responsável pelo processo				■	■																															
Evento de lançamento																																				
Preparação do Software	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Treinamento Grupo 1																	■	■	■	■	■	■	■	■												
Treinamento Grupo 2																					■	■	■	■	■	■	■	■								
Treinamento Grupo 3																									■	■	■	■	■	■	■	■				
Treinamento Grupo 4																													■	■	■	■	■	■	■	■
Treinamento Gestores																																	■	■	■	■

Fonte: O autor (2018)

Toda a estrutura montada ao final do projeto com o desenho do mapa de um novo processo com a definição da plataforma a ser utilizadas como apoio para atender as necessidades do processo desenhado e, por fim, a estruturação da melhor forma para a implantação desse novo processo em todas as unidades da cooperativas, propõe então uma melhoria para a administração dos dados dos cooperados para proporcionar assim melhores análises e geração de planos de ações por parte da administração da empresa, o que proporcionaria um atendimento mais assertivo para os cooperados de acordo o perfil e histórico de atividades de cada um deles.

5. Conclusão

A metodologia *Lean Seis Sigma* é muito utilizada em processos industriais e para melhoria de processos já existentes nas empresas, mas com o projeto podemos perceber que a metodologia também pode ser utilizada para desenvolver um novo processo com a estrutura de Design para *Lean Seis Sigma*.

Neste trabalho uma cooperativa agroindustrial com grande número de cooperados cadastrados na empresa causava grande dificuldade para administração das informações, gerando um conflito de informações, o que dificultava a gestão do relacionamento com os cooperados.

O objetivo do trabalho foi criar um plano de implementação de um sistema de gerenciamento de relacionamento (CRM) considerando as melhorias necessárias para que facilitasse a gestão dos dados e que melhorasse o relacionamento com o cooperado e para isso foi utilizada a metodologia Design para *Lean* Seis Sigma, pelas etapas do DMADV, visando uma melhor estruturação desde novo processo.

As melhorias propostas foram baseadas em pesquisas realizadas com os gestores de todos os departamentos que se relacionavam ao processo de atendimento ao cooperado, além disso os próprios cooperados responderam a algumas questões para que fossem levantados os maiores pontos de melhoria.

Com todos os dados levantados e analisados, foi criado então o mapeamento do processo proposto Gerir o Relacionamento com Cliente, sendo necessário para este processo o apoio de uma plataforma para registro, armazenamento e compilação das informações. Também foi estruturado um plano de implementação, buscando sugerir a melhor forma para aplicar o novo processo em todas as unidades da cooperativa.

Ressalta-se que todo o envolvimento da equipe em seguir a metodologia DMADV, facilitou o direcionamento que deveria ser seguido para a criação deste novo processo e para que o planejamento gerado ao final do projeto trouxesse uma maior confiabilidade para uma futura implantação do processo.

6. Referências

ALBERTIN, Alberto Luiz, Albertin, Rosa Maria de Moura, **Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial**. Revista de Administração Pública - RAP [en linea] 2008, 42 (Marzo-Abril) : [Fecha de consulta: 1 de julio de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016450004>>
cccc

CARVALHO, Rodrigo Baroni de; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. **Tecnologia da Informação aplicada à Gestão do Conhecimento**. Hendle Proxy Server Documentation, 2013. Disponível em: <<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/1445>>

DOMENECH, C. **Estratégia Lean Seis Sigma – Etapas Definir, Medir e Analisar**. São Paulo, M.I. Domenech. Março, 2012a.

GEORGE, M. Lean six sigma for service. New York: McGrawHill, 2003.

LAURINDO, Fernando J. B. e SHIMIZU, Tamio e CARVALHO, Marly M. e RABECHINI, Roque. **O papel da Tecnologia da Informação (TI) na Estratégia das Organizações**. Vol.8 N.2 Gestão & Produção p.160-179, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n2/v8n2a04>>

JANSEN, Marcos Garcia; CAIXETA, Carlos Gustavo. **Marketing de Relacionamento (Estratégia e Tática)**. Independentes. 2015. Disponível em: <
https://books.google.com.br/books?id=rRQelOWHc88C&dq=marketing+de+relacionamento&lr=&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s>

MADRUGA, R. Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010

OLIVEIRA, W. J. CRM & e-business. Florianópolis: Visual Books, 2009, 154p.

PAVONI, Grazielle F., ROCHA, Quézia C.; VENDRAME, Francisco C.; SARRACENI, Jovira Maria; VENDRAME Maris de C R; **Marketing de Relacionamento**. 2009; Disponível em: <
<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC33208122896.pdf>>

REINARES, P. **Os 100 erros do CRM: mitos, mentiras e verdades**. Tradução de Vértice Translate. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; **Administração de Serviços**. AMGH Editora, 2014. Disponível em: <
https://books.google.com.br/books?id=XCi9AAwAAQBAJ&dq=tecnologia+da+informa%C3%A7%C3%A3o&lr=&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s>

LISBOA, Jonas C; LIRA, Rodrigo A. **Estratégias De Relacionamento Com O Cliente Na Área De Tecnologia Da Informação E Comunicações: Um Estudo De Caso**. Perspectivas online. Vol. 3. 2009. Disponível em: < <file:///C:/Users/vanes/Downloads/396-1127-1-PB%20.pdf>>

SOUZA, Juliana R. TORQUATO, Dyana. **Sistema De Gerenciamento Do Relacionamento Com O Cliente**, Revista científica intermeio, 2013. Disponível em: <
http://www.favor.edu.br/pesquisa/arquivos/artigo_relacionamento_cliente.pdf>

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. Criando a cultura Seis Sigma. Série Seis Sigma. Volume 1. Nova Lima, MG: Werkema Ed., 2004.