

**FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JACKSON PALUCI BARBOSA

CRM COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS NOS DIAS ATUAIS

**ARACRUZ, ES
2017**

JACKSON PALUCI BARBOSA

CRM COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS NOS DIAS ATUAIS

Monografia apresentada ao Curso de Administração das Faculdades Integradas de Aracruz (FAACZ) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.Ms. Carlos Renato Silva

ARACRUZ, ES
2017

FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Reconhecimento: Portaria MEC nº 737, de 30/12/2013, publicada em DOU de 31/12/2013.

Estrutura Curricular válida para ingressantes a partir de 2015

JACKON PALUCI BARBOSA

CRM COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS NOS DIAS ATUAIS

Esta Monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Aracruz, sendo **AVALIADA** pela banca constituída pelos professores mencionados abaixo:

Aracruz, 13 de dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

Professor (a)
(Titulação)

Professor (a)
(Titulação)

Professor (a)

RESUMO

Nos dias atuais a tecnologia vem auxiliando as organizações no desenvolvimento de uma outra forma de fazer marketing, visto que os clientes estão ficando cada vez mais exigentes. Em função disso o objetivo desse trabalho é mostrar uma forma de fazer marketing baseada em uma nova tecnologia, é através do CRM, uma ferramenta estratégia de negócios voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. A metodologia utilizada no presente estudo foi à pesquisa bibliográfica de vários autores. Os resultados mostraram que a ferramenta tecnológica no caso CRM aliada com uma boa estratégia, pode ajudar as empresas a chegarem ao sucesso.

Palavras-chave: Marketing. Estratégia. Customer Relationship Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 ESTRATÉGIA.....	6
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	6
2.2 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	6
2.3 TIPOS DE ESTRATÉGIA.....	8
3 CRM.....	12
3.1 DEFINIÇÃO DE CRM.....	12
3.2 TIPOS DE CRM.....	14
3.3 PRINCIPAIS VANTAGENS DO CRM.....	15
3.4 PRINCIPAIS DESVANTAGENS DO CRM	16
3.5 OBJETIVO DO CRM.....	16
3.6 IMPLANTANDO O CRM.....	17
3.7 FUNCIONALIDADES DO CRM.....	21
4 UTILIZAÇÃO DO CRM COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NOS DIAS ATUAIS.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário econômico vivido na primeira década do século XXI, as empresas se sentiram desafiadas para se manterem no mercado. O desafio dessa época seria fazer com que as empresas mudassem a forma de se relacionar com seus clientes, buscando novas tecnologias de relacionamento e acompanhando as mudanças de hábitos de consumo dos seus clientes. Para Kotler (2000), “as empresas estão repensando suas filosofias, seus conceitos e suas ferramentas, como uma resposta e ajuste aos novos temas do marketing”.

O marketing surgiu quando a concorrência começou a ficar acirrada e as empresas passaram a criar teorias sobre como atrair seu público e aumentar suas vendas. O pensamento na época era “vender a qualquer custo”.

Nos Estados Unidos, em meados de 1929, com a automatização das empresas, o número de desempregados cresceu rapidamente, fazendo com que o número de consumidores fosse reduzido. Dava-se então o início da crise, com pouca demanda e muita oferta. Segundo Raimar e Richers (2000), diante da crise, as empresas começaram a realizar pesquisas sobre os produtos antes de lançá-los no mercado. Desta forma, o marketing começou a ficar em evidência, onde os produtos começaram a ser desenvolvidos, pensando nas necessidades dos consumidores, que já começaram a ser mais exigentes.

O marketing pode ser entendido como um conjunto de estratégias que visa agregar valor aos produtos e serviços, mas principalmente, estreitar as relações entre empresas x clientes. Deve identificar e satisfazer as necessidades e desejos não realizados de todos os envolvidos nessas relações.

O Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais: “Suprir necessidades gerando lucro” Kotler (2013).

A cada dia a vontade das pessoas terem seu próprio negócio, aumenta. Isso ocorre devido às incertezas do mercado de trabalho. Porém, devido à falta de planejamento e até mesmo de ferramentas que possam ajudar os empreendedores a sobreviver no seu ramo de atuação são ignoradas, com isso, o insucesso é quase certo.

Pesquisas indicam que empresas mais organizadas têm maiores chances de sobreviver ao mercado. No caso das empresas maiores, que possuem uma estrutura mais organizada e maior capital, já adquiriram “musculatura”, estas tendem a ter

chance de sobreviver. A busca incessante pela satisfação dos clientes, que tem sido bastante estudado no meio acadêmico.

O item primordial para a sobrevivência das empresas são seus clientes, que cada dia fica mais exigentes. Por isso à importância de fidelizar clientes. Para que isso ocorra é fundamental que o empreendedor entenda e atenda às necessidades de seus consumidores. E essa é a função do profissional do marketing, estudar e entender as necessidades de seus clientes ou futuros clientes.

Com os avanços tecnológicos nos anos 90, tornou-se possível a gestão de relacionamento com clientes em larga escala, além de criar uma nova via de comunicação altamente difundida com os anos. Aqui, dá-se início ao CRM – *customer relationship management* – e lojas virtuais.

O CRM é a integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer às necessidades dos clientes durante a interação.

O CRM é uma ferramenta estratégica que estreita a distância do empresário com seus fregueses. O banco de dados coletado ajuda mapear as necessidades, com isso, ajuda a montar uma estratégia para fidelizar e atrair mais clientes.

A estratégia orienta o propósito de trabalho de uma organização e faz com que as empresas possam pensar em longo prazo, projetando o futuro do seu negócio, pois não basta ter metas, mas sim prever como chegar até elas.

Diante desta situação é que se optou por desenvolver esta pesquisa monográfica com o tema: CRM como ferramenta estratégica das empresas nos dias atuais.

Cada vez mais, a concorrência não está entre empresas, mas entre redes de marketing, sendo o prêmio conferido à empresa que tiver construído a melhor rede. Construindo uma rede efetiva de relacionamentos com os principais públicos interessados, os lucros virão naturalmente.

Em virtude disto, para desenvolver esta pesquisa monográfica, partiu-se do seguinte problema: Como o CRM pode ser utilizado de forma estratégica nas empresas nos dias atuais?

No decorrer dessa monografia, estabeleceu o seguinte objetivo geral: Demonstrar como o uso do CRM como ferramenta estratégica pode ser importante para alcançar o sucesso em várias empresas de vários seguimentos. E como objetivos específicos:

Apresentar como o CRM pode ser utilizado como ferramenta estratégica nas empresas nos dias atuais.

2 ESTRATÉGIA

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

A palavra estratégia significa, literalmente, a arte do general; deriva da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia antiga, significava tudo o que o general faz. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Steiner (1979).

Estratego era o cargo de Estado na antiga Atenas. Antes de uma batalha, o estrategista subia até no ponto mais alto, para olhar onde aconteceria o combate e enxergar a batalha antes que ela acontecesse imaginar quais seriam as alternativas e possibilidades de ataque, de defesa e de fuga, portanto, a estratégia visa sempre à antecipação e à visualização do futuro e como chegar, da melhor maneira possível, até ele. Oliveira (2012).

Um dos significados de estratégia segundo o dicionário Michaelis é: Arte de utilizar planejadamente os recursos de que se dispõe ou de explorar de maneira vantajosa a situação ou as condições favoráveis de que porventura se desfrute, de modo a atingir determinados objetivos.

2.2 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia é muito utilizada nos dias atuais. Estratégia tem múltiplos conceitos o que mostra a complexidade dos estrategistas nas organizações onde buscam direções, escolhas, mudanças, resultados, posições de mercado, levando sempre em consideração as mudanças econômicas, sociais e políticas. O quadro 1 mostra algumas definições de estratégia segundo alguns autores.

Quadro 1: Definições de estratégia.

Autor	Definição de estratégia
Von Bülow (1807)	A estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general, e a tática é a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo.
Ansoff (1977)	Estratégia é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”. Essa frase mostra a importância da estratégia, inclusive no cenário empresarial.
Clausewitz (1832)	O primeiro era verificar qual era a força do inimigo; o segundo era avaliar os recursos do inimigo; e o terceiro era ver qual a disponibilidade para lutar.
Porter (1991)	A estratégia competitiva significa ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para entregar um mix único de valores.
Costa (2009)	A estratégia é a base sobre a qual são feitos planos, prioridades são estabelecidas e modificadas. Os riscos são gerenciados e a trajetória da empresa é alterada, em resposta aos novos fatos.
Rebouças (2013)	A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, e as ações que devem ser seguidas para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa. O conceito básico de estratégia está ligado à fatores externos que não estão no domínio da empresa, nesse caso, a empresa procura definir estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida.

Fonte: Elaborado conforme autores citados no quadro.

A estratégia é utilizada em vários seguimentos. Para Mintzberg (2003), a palavra estratégia pode se definida em cinco partes; plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

- Estratégia como plano: Para maioria das pessoas, a palavra estratégia é um plano, sendo – algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido para lidar com uma situação. Uma criança pode usar a cerca como um pretexto para levar um valentão para o quintal, onde seu Dobermann aguarda os intrusos. Da mesma forma, uma corporação pode ameaça expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Aqui a estratégia real (como plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto.

- **Estratégia como Padrão:** Especificamente seria um padrão em uma corrente de ações. Por essa definição, quando Picasso pintou quadros azuis por um período, foi uma estratégia, assim como foi estratégia o comportamento da Ford Motor Company quando Henry Ford oferecia o modelo T apenas na cor preta. Em outras palavras, por essa definição, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não. Nesse caso a palavra estratégia foi substituída pela palavra padrão. E manter um certo padrão foi considerado nesses casos uma estratégia.
- **Estratégia como Pretexto:** Nesse caso, a para definir o qual é a estratégia, precisa responder à duas perguntas, que recuso e para que finalidade? Rumelt (1980) observa que “as estratégias de uma pessoa são as táticas de outras – ou seja, o que é estratégico depende de onde você está”. Também depende de quando você está; o que parece tático hoje pode vir a ser estratégico amanhã.
- **Estratégia como Posição:** Seria um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente”. Em termos ecológicos, estratégia torna-se um “nicho”; em termos econômicos, um local que gera “renda”. Pode ser descritas algumas vezes como estratégias políticas, ou seja, estratégias para subverter forças legítimas de competição.
- **Estratégia como Perspectiva:** Nesse caso estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações.

Segundo Madrugá (2004), uma ferramenta estratégica muito utilizada nos dias atuais é o CRM (Customer Relationship Management), a tecnologia, os processos, os produtos e serviços são todos recursos estratégicos para obter um melhor relacionamento a fim de gerar valor para os clientes e benefícios para todos.

2.3 TIPOS DE ESTRATÉGIA

As estratégias organizacionais são divididas em três grupos, segundo Wright et al., (2000), Os grupos estratégicos são: de estabilidade, de crescimento ou de redução de despesas, Mostra que a empresa pode ficar do jeito que está, ou cresce, ou reduz de tamanho. Esses grupos estratégicos serão melhor descrito no quadro 2.

Quadro 2: Grupos de estratégia

Grupo estratégico	Definição
Estratégia de estabilidade	A estratégia de estabilidade, para uma empresa que atua em vários setores, equivale à manutenção do atual conjunto de empresas. Para uma empresa que está inserida em um único setor, ela se refere à manutenção de quase as mesmas operações, sem buscar um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa. A estratégia de estabilidade costuma ser muito utilizada em organizações de grande porte e que comandam seu mercado. Qualquer movimento de expansão costuma ser muito caro e não traz resultados consideráveis em termos de lucratividade. Assim, é melhor manter o nível. Também se aplica a empresas que operam negócios em queda. No entanto, é importante observar que, com o passar do tempo, a empresa poderá abandonar a estratégia de estabilidade e, em circunstâncias favoráveis, voltar a adotar uma das estratégias de crescimento ou, em condições menos favoráveis, uma das estratégias de redução.
Estratégia de crescimento	A estratégia de crescimento refere-se a três principais fatores: o lucro, as vendas ou a participação no mercado. A estratégia de crescimento pode ser obtida com recursos diferentes, tais como: crescimento interno, integração vertical, integração horizontal, diversificação ou até mesmo por meio de fusões e alianças estratégicas. O crescimento interno ou orgânico é conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. O crescimento interno horizontal pode envolver a criação de novas empresas que trabalham em negócios relacionados ou não. No crescimento que foca a integração vertical, a empresa cresce pela compra ou criação de outras organizações em um canal de distribuição, isto é, adquirindo ou constituindo empresas que suprem as necessidades em termos de distribuição, colocando-a mais próxima do usuário final e criando um relacionamento fornecedor/cliente mais forte. A integração horizontal ocorre quando a empresa adquire concorrentes em uma mesma linha de negócios, ou lançando outras marcas e produtos dentro das linhas em que já atua. Esses movimentos proporcionam o aumento no porte da empresa no mercado, dessa forma incrementando também suas vendas, seus lucros e sua participação no mercado. As fusões e aquisições consistem em estratégias de crescimento que passam pela incorporação de outra empresa. As alianças estratégicas consistem na busca de parcerias externas para melhorar sua posição no mercado, nesse caso, são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área do negócio, podendo ser temporariamente.
Estratégia de redução	A estratégia de redução de despesas é usada quando a sobrevivência de uma empresa está ameaçada e ela não está competindo com eficiência. Existem três tipos básicos de redução de despesas: a reviravolta, o desinvestimento ou a liquidação. No caso da reviravolta, a empresa busca se tornar mais enxuta e eficaz, livrando-se de produtos não lucrativos, diminuindo ativos, reduzindo a força de trabalho e os canais de distribuição. A estratégia de desinvestimento envolve vender unidades de negócios ou, ainda, defini-los como organização separada, melhorando a posição financeira da organização. Quanto à estratégia de liquidação, implica encerrar um negócio e vender seus ativos, neste caso, o risco é de grandes competidores decidirem invadir este nicho, com maior competitividade por terem economias de escala.

Fonte: baseado no autor Wright et al., (2000).

Segundo Ansoff (1977), os objetivos ajudam a direcionar os esforços e as estratégias ajudam a direcionar o caminho. A matriz estratégica segundo Ansoff (1977), é dividida em quatro modelos:

- Penetração de mercado: Usa os produtos atuais para incrementar a participação nos mercados existentes.
- Diferenciação de produtos: Significa introduzir novos produtos no mercado atual.
- Desenvolvimento de mercado: Objetiva abrir novos mercados com os produtos atuais.
- Diversificação: Visa abrir novos mercados com novos produtos.

Segundo Johnson (2011), há três tipos de estratégias em uma organização, são: estratégia em nível corporativo, estratégia em nível de negócios e estratégias operacionais, melhores descritas abaixo:

- Estratégia em nível corporativo: Alcança o total da uma organização e trata a forma de como o valor será agregado ao alcance total de uma organização e a como o valor será agregado às diferentes divisões (unidades de negócios) da organização. Pode incluir questões de cobertura geográfica, diversidade de produtos/serviços ou de unidades de negócios e como os recursos devem ser alocados entre as diversas divisões da organização.
- Estratégia em nível de negócios: refere-se a como competir de forma bem-sucedida num mercado específico.
- Estratégias operacionais: Que versam sobre como as divisões que compõem uma organização realmente executam as estratégias em nível corporativo e de negócios, em termos de recursos, processos e pessoal. Na maioria dos negócios, as estratégias de sucesso dependem principalmente das decisões tomadas, ou das atividades que acontecem, em nível operacional.

Uma estratégia não deve se reavaliada A reavaliação estratégica procura rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo os aspectos implementados com sucesso e revendo o que não funcionou. O processo estratégico funciona como um ciclo, revendo as questões residuais que não resolvidas nas primeiras etapas do ciclo ou sugeridas durante a implementação.

Bryson (1988) apresenta um roteiro de orientação para três situações de reavaliação das estratégias, que são: a de manutenção, a de mudança e a de conclusão.

- Reavaliação de manutenção: A participação do público alvo leva a um fortalecimento da missão e da visão de negócios que alimenta a estratégia a ser mantida.
- Reavaliação de mudança: trata-se de atender às aspirações dos grupos que não foram contemplados ou à revisão da missão pela inclusão de novas expressões, o que exige novos direcionamentos nas estratégias implementadas.
- Reavaliação de conclusão: sugere-a como um caso extremo da anterior, onde já não se trata mais de corrigir a direção dos esforços, mas sim de eliminá-la, visto aquela direção não se continuar a justificar face à nova missão ou ao insucesso da implementação.

Como se viu nesse capítulo, tão importante quanto definir a melhor estratégia é reavaliar permanentemente para saber se a direção que está sendo tomada terá êxito.

3 CRM

3.1 DEFINIÇÃO DE CRM

O CRM – *Customer Relationship Management* é a Gestão do Relacionamento com o Cliente, segundo Demo e Ponte (2008), englobando desde aspectos da qualidade e prestação de serviços excelentes aos clientes até estratégias de fidelização de clientes.

Nos anos 90, devido a grande demanda por tecnologia, as empresas de software, lançaram o CRM com o propósito de auxiliar as empresas no gerenciamento de seus clientes. Esses softwares com o passar do tempo, foram aperfeiçoados e ganharam mais força no meio empresarial, onde segundo Madruga (2004), investiam muito dinheiro, mais de bilhões de dólares. Cobra (2002) fala que a evolução e a rápida disseminação do CRM está ligada a empresa Siebel que foi fundada em 1993 em San Mateo, Califórnia. Segundo Kotler (2007) o CRM entrou pela primeira vez no início do século XXI e com o uso da internet, as abordagens aos clientes mudaram, conseguindo atingir um número maior de pessoas.

As definições de CRM variam de acordo com a origem e o objetivo da literatura sobre o tema. Alguns autores qualificam o CRM como conceito, outros como estratégia e outros ainda como tecnologia. Nos dias atuais, o conceito de CRM seja estendido e não signifique apenas um pedaço de tecnologia. Segundo Bose (2000), um dos tópicos mais dinâmicos de tecnologia da informação do novo milênio é o CRM.

CRM é a integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer às necessidades dos clientes durante qualquer interação. Especificamente, CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços.(Bose, 2002).

Para West (2001), se perguntar a várias pessoas o que é CRM, haverá muitas respostas diferentes, como se o CRM fosse uma estratégia ou filosofia e não um pedaço específico de tecnologia desenhada para melhorar o lucro proveniente do cliente, receita e satisfação. Segundo Barkley(2000), declara que o software de CRM é amplamente definido, incluindo aplicações de contato direto com o cliente e cita o exemplo de que no mercado de CRM tem três segmentos principais de produtos: automação da força de vendas, serviços ao cliente e marketing.

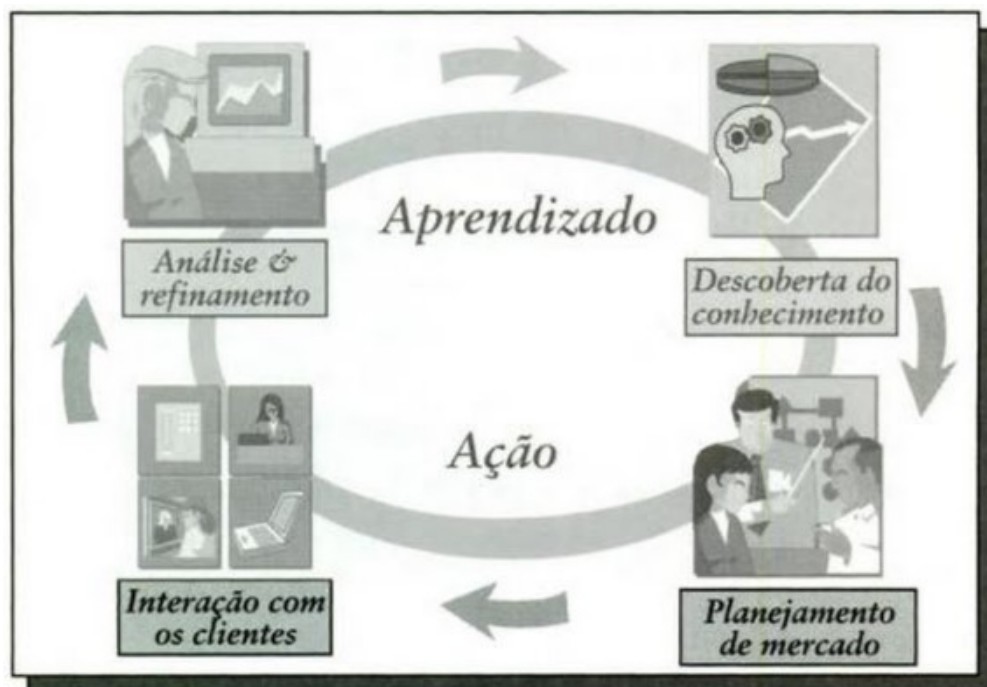
Segundo Kotler (2005), o CRM (Customer Relationship Management) foi vendido como uma revolução tecnológica que permitiria maior precisão para identificar clientes em potencial e fazer ofertas. Muitas empresas investiram milhões de dólares para coletar dados, apenas para descobrir que os dados não tinham muitas variáveis importantes e, pior, as pessoas da empresa não eram voltadas para o cliente ou organizadas para o cliente.

CRM é um sistema que ajuda a reunir todo o conhecimento coletivo sobre o cliente, essas informações ajudam a empresa atender melhor os clientes, servi-los melhor e, ganhar novos clientes. “CRM é um processo iterativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos.” Swift (2001).

Gerencia de relacionamento com clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles. (SWIFT, 2001).

A figura 1 mostra o processo de análise das informações do cliente para identificar oportunidades de mercado e estratégias de investimentos.

Figura 1: O ciclo do processo de CRM.



Fonte: Swift (2001).

Segundo Madruga (2010), a origem do CRM são duas, a primeira está ligada a evolução tecnológica, onde veio para auxiliar o departamento de Marketing na interface com o mercado consumidor, através da integração das diversas funções da organização. A segunda está ligada a evolução da tecnologia de gestão empresarial, que se desenvolveram para integrar as áreas internas da empresa com finalidade diferente: controlar estoques, custos e rentabilidade. Com o passar do tempo, o pacote de aplicativos de CRM, orientado para a integração de diversos departamentos com vista às estratégias de marketing, ganhou novas funções, integrando-se à Internet, ampliando o número de canais de relacionamento com os clientes.

3.2 TIPOS DE CRM

Segundo Kotler (2005), o CRM foi vendido como uma revolução tecnológica, muitas empresas investiram milhões de dólares para coletar dados, apenas para descobrir que os dados não tinham muitas variáveis importantes. O desafio é saber quando o CRM é um investimento adequado e como implementá-lo com sucesso. O CRM faz mais sentido em setores ricos em dados como o bancário, o de cartões de crédito, o de seguros e o de telecomunicações. Kotler (2007) afirma também que a empresa deve voltar-se ao cliente, focar toda a sua estrutura organizacional na clientela. CRM é uma estratégia que utiliza uma série de ferramentas para criar relações de longo prazo. Existem basicamente quatro tipos de aplicações de CRM's:

- CRM Operacional: É a aplicação da tecnologia de informação para melhorar a eficiência do relacionamento entre clientes e a empresa.
- CRM Analítico: Componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes dentro da carteira de clientes de uma empresa e de posse destas informações, determinarem qual estratégia seguir para atender as diferentes necessidades dos clientes identificados.
- CRM Colaborativo: É a aplicação da tecnologia de informação que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa.

- CRM Social: é a forma de interagir com o cliente por meio das mídias sociais, e ainda de enriquecer os dados e informações sobre o cliente com base nas informações encontradas em seus perfis nas redes sociais.

3.3 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DO CRM

Para definir o que é benefício, vai depender dos objetivos de cada empresa. Para algumas empresas, benefício significa ter mais lucro, apostar em inovação, manutenção na qualidade de serviços ou até mesmo ser líder de mercado.

Bretzke (2000) apresenta possíveis benefícios a serem obtidos com a implementação de um CRM:

- Aumentar o conhecimento sobre o cliente, permitindo arrecadar o mais número de informações, analisá-las e assim proporcionar ao cliente a oferta de serviços/produtos que vão ao encontro das suas necessidades;
- Registrar, manter e tratar um grande volume de informação sobre o cliente e fazer a sua recuperação em tempo real, levando a que não exista uma perda de dados que poderão ser úteis para futuros contatos com o cliente;
- Aumentar a retenção e fidelização do cliente;
- Aperfeiçoar serviços e produtos para clientes, através da customização em massa, havendo características comuns em diferentes produtos/serviços que consigam atingir um maior número de clientes, facilitando à empresa não fazer criações personalizadas para cada cliente, levando, assim, a uma diminuição de custos e aumento da rentabilidade;
- Criar valor junto do cliente através da diferenciação: por exemplo, apostando em operações suplementares de charme/marketing que permitam fidelizar, de uma forma mais sistémica, o cliente;
- Estabelecer uma comunicação forte junto dos atuais e potenciais clientes, para evitar que a organização, os seus produtos e serviços não caiam no esquecimento, tentando colocar, sempre, na mente dos clientes, a lembrança da organização.

3.4 PRINCIPAIS DESVANTAGENS DO CRM

Segundo Kotler (2000), o CRM é mais utilizado no mercado empresarial e prestadores de serviço, onde coletam grande quantidade de dados de seus clientes. Varejistas e fabricantes de bens de consumo usam o CRM em escala.

Kotler (2000) apresenta 5 desvantagens do CRM:

1. Algumas situações simplesmente não são propícias à gestão de banco de dados, quando, por exemplo, o produto for de aquisição única, clientes demonstrarem pouca fidelidade ao produto, quando a unidade de venda é muito pequena, quando o custo de coleta de dados for alto e quando não houver contato direto entre vendedor e seu comprador final.
2. Coletar e armazenar dados dos clientes são necessários um grande investimento em porte de hardware, software de database e uma equipe especializada para trabalhar com essas ferramentas. É uma ferramenta que por muitas vezes não é bem utilizado pelos colaboradores.
3. Pode ser difícil fazer com que todos na empresa sejam orientados a utilizarem todas as informações disponíveis. Para os colaboradores é muito mais fácil utilizar o marketing tradicional do que o CRM. Para que essa ferramenta funcione é necessário um gerenciamento e treinamento dos colaboradores.
4. Nem todos os clientes querem um relacionamento com a empresa. Alguns clientes podem ficar ressentidos com a grande quantidade de dados coletadas delas. Os países europeus não vêem com bons olhos database marketing com bons olhos e protegem a privacidade dos consumidores.
5. As premissas que sustentam o CRM nem sempre se comprovam na prática. Clientes que compram em grande quantidade com frequência sabem de seu valor para empresa e podem se valer disso para conseguir descontos especiais.

3.5 OBJETIVO DO CRM

Segundo Swift (2001), à medida que se volta mais para os clientes e para as unidades de negócios ampliadas, as organizações líderes comunicam especificamente seus objetivos e metas. O objetivo do CRM seja para aumentar as

os clientes ou simplesmente melhorar a comunicação com seus clientes, precisa fazer a oferta certa (produto e preço), por meio do canal certo e na hora certa. As organizações precisam ser mais específicas a respeito dos objetivos, que segundo Swift (2001), podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- Cliente certo
 - Gerenciar relacionamentos com os clientes por meio de seus ciclos de vida.
 - Realizar o potencial do cliente aumentando a “participação na carteira”.
- Oferta certa
 - Trazer efetivamente clientes reais e em potencial para sua empresa e para seus produtos e serviços.
 - Personalizar as ofertas para cada cliente.
- Canais certos
 - Coordenar as comunicações em cada ponto de contato com o cliente.
 - Estar capacitado para se comunicar pelo preferido do cliente.
 - Capturar e analisar as informações de canais, de modo a se aprender continuamente.
- Hora certa
 - Comunicar-se eficientemente com os clientes com base na “relevância” de tempo.
 - Capacidade para se comunicar por meio de marketing tradicional ou em tempo real/quase real.

3.6 IMPLANTANDO O CRM

Para implementar essa ferramenta com êxito é necessário todo um processo, pois falhas na instalação podem levar ao fracasso. Dessa forma, Madruga (2010), adotou um modelo que é a combinação de duas especialidades: consultoria para diagnóstico das condições internas antes de implementar CRM e workshops com a diretoria, gerência e supervisão para auxiliá-los a discutir e rever a visão de

CRM. Esse modelo é necessário aplicar antes de implementar o CRM. E é dividido em três fases e foi nomeado como modelo DDI: Discutir, descartar e integrar, como mostra o quadro 3:

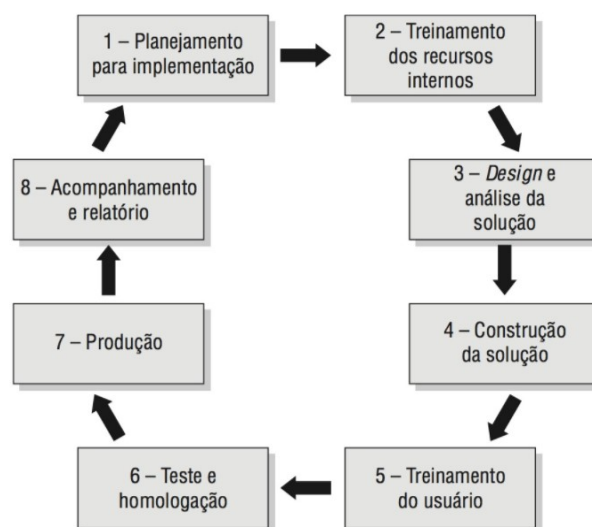
Quadro3: Fases de implementação.

Discussão	• O planejamento estratégico para ser orientado ao cliente. • A estrutura organizacional das áreas de contato com o cliente. • As estratégias, os processos e procedimentos de negócios para serem alinhados com a nova visão. • O foco da organização e a relação com clientes e fornecedores.
Descartar	• Crenças enraizadas que colocam o cliente como o “mal necessário”. • Atitudes gerenciais que levam o subordinado a dependência e falta de autonomia. • A ideia de que uma boa propaganda resolve todos os problemas de relacionamento e satisfação dos clientes. • A crença de que marketing é sinônimo exclusivamente de criatividade e inimigo de controles internos e externos que beneficiam os clientes.
Integrar	• A visão dos sistemas legados com novos sistemas. • Todos os processos e interface que influenciam de alguma maneira os clientes • Os pontos de contato com o cliente, seja em que mídia ou região for. • Treinar as pessoas com a nova visão e com o novo ambiente de mudança para que reajam favoravelmente.

Fonte: Madruga (2010).

Depois do processo de análise da empresa para instalação do CRM, Madruga (2010), cita oito etapas para implementação de soluções de CRM, como mostra a figura 2.

Figura 2: Oito etapas para implementação de solução de CRM.



Fonte: Madruga (2010)

1. Planejamento para implementação: Para a implementação é preciso formar uma equipe que irá conduzir esse projeto. A equipe será responsável pelo cronograma inicial e pelo espaço físico utilizado, como computadores, servidores, rede de comunicação e ambiente de desenvolvimento do software.
2. Treinamento dos recursos internos: São dois tipos de treinamentos, os workshops estratégicos que são realizados por consultoria especializada em gestão de relacionamento com clientes, e o treinamento focado na parte de TI para entender a complexidade do programa de CRM.
3. Design e análise da solução: É a fase de descobrir quais objetivos, benefícios e estratégias, que não estavam claros no início do projeto. Nessa etapa, são descobertas novas necessidades e também novas dificuldades, causando, em alguns casos, um esforço adicional dos participantes ou mesmo a contratação de novos recursos. O objetivo é descobrir fatos e ações existentes nas áreas da empresa que adquiriu o CRM. Mapear quem é indispensável ao projeto, definir o escopo e levantar os macroprocessos de negócios são ações típicas dessa fase. Na fase de design e análise da solução, a maior parte dos processos é detalhada e as informações necessárias para o CRM são levantadas. Por exemplo, durante a implementação em uma empresa de telecomunicações, se faz necessário investigar os serviços que serão oferecidos aos clientes no curto, médio e longo prazos, as chaves primárias de acesso ao banco de dados e a estrutura de tabelas de dados – modelagem – que serão necessárias para possibilitar tais serviços. Nessa fase, há a realização de reuniões com o usuário final, definição de detalhes, criação de processos e fluxos de informação, carga de dados no sistema, definição dos relatórios e dimensionamento de hardware (servidores, micros e rede).
4. Construção da solução: Com base no que foi apurado na etapa anterior, a solução começa a ser customizada. A fase requer que diversas tarefas sejam realizadas pela equipe do projeto, como customização dos processos internos do CRM e designação automática, isto é, roteamento da informação certa para o colaborador certo. Por exemplo, quando um cliente liga para o call

center, o programa coleta dados desse cliente e direciona essa ligação para o atendente mais qualificado para atender essa pessoa.

5. Treinamento do usuário final: Nessa fase o usuário terá uma ideia clara de como será seu trabalho com o novo sistema. O treinamento reflete tudo que foi aprovado na criação do sistema.
6. Teste e homologação do que foi construído: A área de TI trabalha em três servidores de dados diferentes, também denominados ambientes: desenvolvimento, homologação e produção. O ambiente de desenvolvimento é o local onde os programadores constroem os códigos dos programas e compartilham informações. Tudo que foi desenvolvido e pré-aprovado nesse ambiente migra para o ambiente de homologação, onde a solução é testada. O ambiente de produção permite que a solução definitiva seja utilizada pelos usuários finais. O principal objetivo da fase de teste e homologação é validar junto ao usuário se as entregas estão de acordo com o projeto.
7. Fase de produção: A empresa já opera a solução nessa etapa. Rotinas de backup são realizadas para garantir a segurança dos dados e rotinas de sobreaviso para contingências são criadas. Nessa fase, há o desenvolvimento de usuários-chaves para verificar se algo foi esquecido, se algum dado foi perdido e se os acessos aos usuários comuns estão liberados.
8. Acompanhamento da produção e relatório final: Durante esta fase ocorre o ajuste do desempenho do sistema quanto ao tempo de resposta, análise das tabelas de dados quanto à consistência e verificação da capacidade da tecnologia em suportar a pressão das transações diárias. As fases do projeto são documentadas de forma a registrar o ocorrido. Os pontos de melhoria e os cuidados necessários para o funcionamento correto do CRM são consensados com o usuário. Nessa fase, a equipe de suporte pós-implementação já está operando e seu trabalho é intenso, pois os usuários apresentam muitas dúvidas. O relatório final tem como objetivo a melhoria contínua da aplicação de CRM.

Segundo Angelo e Giangrande (1999 apud Brambilla, et al, 2008), afirmam que, no projeto de implantação do CRM, todos os funcionários da empresa, em menor ou

maior grau de envolvimento no projeto, devem ter a consciência da importância de sua contribuição.

Segundo Mendoza et al. (2007), não tem um método ou modelo para nortear a implementação da ferramenta CRM. Porém, os autores propõem um modelo para as empresas diagnosticarem o desempenho da estratégia CRM, favorecendo o sucesso dessa implementação.

3.7 FUNCIONALIDADES DO CRM

O CRM possui mecanismos para ajudar empresas no aprimoramento da qualidade de seus produtos, procedimentos operacionais, serviços e atendimento a clientes. Madruga (2010), cita quatro recursos: Pesquisas em tempo real, Gestão e qualidade de serviços, Recurso de manutenção preventiva e Qualidade de dados.

- Pesquisas em tempo real: O CRM suporta a realização de pesquisas em tempo real, nas quais as perguntas e respostas podem ser customizadas por tipo de cliente, momento do seu relacionamento com a empresa, estratégia de marketing ou campanha de vendas. Diversos indicadores relacionados ao cliente podem ser coletados e disponibilizados em tempo real com o suporte do CRM. O índice de satisfação pode ser por grupo de clientes ou individual, permitindo o relato instantâneo para superiores. Dessa forma, o CRM pode contribuir com o aumento da satisfação de clientes e descobertas.
- Gestão e qualidade de serviços: Possibilita em tempo real a gestão das diversas fases da prestação do serviço ao cliente, subsidiando a tomada de decisão quanto a eventos críticos. Os serviços podem ser acompanhados pelos gerentes que têm condições de identificar as anomalias cometidas. O CRM ajuda na otimização de serviços ao cliente, gerenciando o grau de satisfação e tempo de resolução de requerimentos. Contribui também para o ajuste da qualidade de produtos.
- Recurso de manutenção preventiva: Presente no CRM, essa funcionalidade pode criar um plano de prevenção de falhas nos produtos em uso, baseado em informações como tempo de desgaste de peças, contribuindo para a segurança do cliente. O recurso de manutenção preventiva avisa aos gestores de serviços o momento certo para abordagem junto ao cliente, ao mesmo tempo em que

sinaliza o marketing sobre a oportunidade de renovação do produto. Esse recurso sinaliza a área técnica sobre essas possibilidades.

- Qualidade de dados: O CRM suporta, em tempo real ou em rotinas programadas noturnas, a correção da base de dados e a eliminação de duplicidade. Dessa forma, é possível localizar com facilidade os dados do cliente por endereço completo, logradouro e bairro. O CRM contribui para que a base de dados corporativa de marketing, produtos e serviços sejam examinados pela visão do cliente e não pela visão do produto.

4 UTILIZAÇÃO DO CRM COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NOS DIAS ATUAIS.

O CRM pode ser entendido como uma estratégia de gestão de negócios. O CRM é uma ferramenta estratégica muito utilizada nos dias atuais. A tecnologia, os processos, os produtos e serviços são todos recursos estratégicos para obter um melhor relacionamento a fim de gerar valor para os clientes e benefícios para todos (Madrugá 2010).

Ao adotar a estratégia de CRM, a empresa consegue identificar clientes potenciais e estabelecer um estreitamento no relacionamento, garantindo a fidelização do cliente, através de promoções, eventos, campanhas, dados históricos, contatos, tornando o atendimento mais personalizado possível.

As estratégias do CRM são aplicadas por meio do uso de um “software”, que reúne informações e com base nessas informações, cria-se um perfil para cada cliente, avaliando seu grau de fidelidade e podendo definir o cliente de maior valor e cliente de menor valor. Dessa forma, será possível criar estratégias que tenham por objetivo aumentar o índice de fidelidade dos clientes que tenham um alto potencial de fidelização. Para que isso aconteça, deverá ser avaliado qual tipo de cliente tem maior valor para a organização: o mais frequente, mas que gasta pouco ou o menos frequente, mas que gasta muito. Além disso, a divisão de clientes em grupos também possibilita a criação de ofertas personalizadas, o que poderá contribuir para que o cliente que recebeu a oferta tenha um interesse em melhorar seu relacionamento com a marca, aproximando-se da mesma.

Os principais pontos que tornam o CRM uma ferramenta estratégica para as empresas são:

1) Visão global de cada cliente:

Uma visão global permite que se identifiquem pontos e que os mesmos sejam preenchidos com ações que permitem orientar os consumidores a objetivos específicos.

É importante que se crie banco de dados de cada cliente contendo informações de compras anteriores, idade, membros da família, data de aniversário, interesses, atividades entre outras informações. Desta forma, as preferências individuais ficam registradas, o que contribui para a organização e construção de relacionamentos

mais próximos. Além da coleta dos dados, o responsável pelo programa deve liderar ações a fim de manter o foco e a qualidade dos trabalhos.

Segundo Kotler e Keller (2012) “Criar uma conexão forte e estreita com os clientes é o sonho de qualquer profissional de marketing, e muitas vezes, a chave do sucesso a longo prazo do marketing”.

2) Agilidade no tempo de resposta ao cliente:

A satisfação do cliente é um dos fatores determinantes sua fidelização, e é por isso que o bom atendimento pode trazer frutos no futuro.

Quando um cliente procura um vendedor, ele deseja que suas necessidades sejam atendidas e que suas dúvidas sobre o produto ou serviço sejam esclarecidas. Neste momento, é importante que a empresa faça um atendimento eficaz e dê resposta completas para todas as perguntas feitas pelo cliente. Nada melhor do que antecipar as necessidades dos clientes. Um CRM é capaz de disparar ações que promovem uma experiência com mais impacto.

3) Informações certas na hora certa:

O CRM é uma ferramenta estratégica, pois ela atua de forma específica com base nos dados coletados de seus clientes. Com isso, a empresa pode atuar no cliente certo e na hora certa.

4) Monitoramento:

Após a implantação do CRM, é necessário o seu monitoramento. Visitas, atendimentos pré- e pós-venda, palestras, atendimento on-line, feedback de problemas, administração de conflitos, estas são ações que devem ser monitoradas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do crescimento competitivo, e de clientes mais criteriosos na hora de escolher seus produtos ou serviços, é importante que haja ferramentas e estratégias para que se diferencie das outras empresas. Outro ponto relevante são as dificuldades em gerenciar grandes quantidades de dados sobre cada cliente e fazer com que ele se sinta único. Diante disso, é necessário que as empresas busquem um crescimento sustentável e principalmente, a permanência no mercado, bem como a redução de custos na operação.

O objetivo deste trabalho foi demonstrar o CRM como ferramenta estratégica pode ser importante para alcançar o sucesso em várias empresas de vários seguimentos. Analisando toda a bibliografia pesquisada e compreendendo o processo do CRM, ficou evidente que é uma ferramenta que agrega valor à empresa, pois impulsiona a lucratividade. Hoje, com o grande número de clientes ficou muito mais complexo lidar com um cliente como se ele fosse somente o único sem a ajuda de um CRM. O CRM também auxilia na geração de resultados para se antecipar ao mercado consumidor como, por exemplo, criar um produto dentro das expectativas do perfil de um grupo de clientes ou saber como uma campanha de marketing foi aceita no mercado e através dessas informações, montar uma estratégia. O CRM por ter um custo elevado para implementação, por isso acaba não sendo muito viável em determinadas situações, pois pode ter algumas barreiras, como, cultura da empresa, mudança ou alteração do sistema já existente ou até mesmo baixo comprometimento dos colaboradores com a nova ferramenta.

O CRM está sendo utilizado atualmente a fim de atender melhor a expectativa, prolongar a lealdade e aumentar as receitas e a rentabilidade por cliente. Para isso, o estrategista da empresa deve ficar atento às mudanças para saber qual caminho seguir. Com a coleta de dados que iram transforma em informações e com a leitura dessa informações a probabilidade tomar a decisão certa para atingir os interesses dos clientes com maior precisão e velocidade, aumentam. Assim, cria-se uma conexão forte e estreita com os clientes, que é o sonho dos empresários, pois provavelmente trará lucro à empresa.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Editora McGraw-Hill, São Paulo 1977.
- BARKLEY, Scott et al. **Customer focus system. The evolution of customer relationship management to e-business**. In: VENTURE, Kellog. Anthology. EUA, 2000.
- BOSE, R. **Customer relationship management: key components for IT success**. Industrial Management & Data Systems, Novo México, Editora MCB UP Ltd, 2002.
- BRAMBILLA, F, et al. **Artigo: Indicadores tecnológicos e organizacionais do Customer Relationship Management (CRM): relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos**, Belo Horizonte, 2008.
- BRETZKE Miriam, **Marketing de Relacionamento e Competição em tempo real com CRM**, 10ª Edição, São Paulo, Atlas, 2000.
- BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES. **Administração Estratégica**. Editora Saraiva, 2a Edição, 2012.
- Bryson, JohnM., **Strategic Planning for public and non profit organizations**, Editora Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
- BULGACOV, S. SOUZA, et al. **Administração Estratégica Teoria e Prática**. São Paulo, Editora ATLAS S.A, 2007.
- COSTA, Clovis C. **Estratégia de Negócios**. São Paulo, EDITORA SARAIVA, 2009.
- DEMO, G. PONTE, V. **Marketing de Relacionamento (CRM) Estado da Arte e Estudo de Casos**. Editora Atlas S.A., 2008.
- GRACIOSO, Francisco, **Marketing Estratégico - Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. SÃO PAULO EDITORA ATLAS S.A. – 2010.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing – A edição do Novo Milênio**. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER P. **Administração de marketing**. 12ª. edição. São Paulo: Prentice Hall; 2005.
- KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 10ª Edição. São Paulo: Editora Futura, 2013.
- KOTLER, P. Armstrong Gary. **Princípios de Marketing**,. 12ª Edição. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2007.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de Serviços Profissionais – Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2ª Edição. São Paulo: Manole, 2002.

MADRUGA, Roberto, **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**; Editora Atlas S.A.; São Paulo, 2010.

MENDOZA, L. E. et al. **Critical success for a customer relationship management strategy**. 2007.

MINTZBERG Henry, et al. **O Processo da Estratégia**; Artmed Editora S.A.; São Paulo, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SEBRAE NA (2007), “**Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2003-2005**”. Brasília, agosto/2007. [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva Como estabelecer, implementar e avaliar**. 9a Edição, São Paulo Editora atlas, 2012.

RICHERS, Raimar. **Marketing uma Visão Brasileira**. São Paulo: Negócio Editora LTDA, 2000.

RUMELT, R. P. **A Teaching Plan for Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry, in Japanese Business: Business Policy**. New York: The Japan Society, 1980.

STEINER, G. **Strategic Planning What Every Manager Must Know**. New York, Free Press Paperbacks, 1979.

SWIFT, Ronald S. **CRM -O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. 13ª Edição. Rio de Janeiro, 2001.

VON BULOW, Dietrich H. **Strategical and táctical ideas**. Londres, 1807.

WEISZFLOG, W. **Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Editora Melhoramentos, 2004

WEST, Jim. **Customer relationship management and you**. IEE Solutions, 2001.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

WEISZFLOG, W. **Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Editora Melhoramentos, 2004.