

The logo for ESAMC, consisting of the letters 'ESAMC' in a bold, white, serif font, centered within a solid blue rectangular background.

Escola Superior de Administração e Marketing e Comunicação – ESAMC

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Andréia Pais Novello

**Os Benefícios Proporcionados pelo CRM (*Customer Relationship Management*)
nas Pequenas Empresas**

Piracicaba 2013

Projeto de Graduação Esamc
Administração

Os Benefícios Proporcionados pelo CRM nas Pequenas Empresas

Piracicaba

19/04/2013

Andréia Pais Novello

**Projeto de Graduação Esamc Piracicaba
CRM Aplicado nas Pequenas Empresas**

Elaboração do Projeto Final de Graduação

Professor Giovanni Beccari

Projeto referente à elaboração de um plano sobre CRM aplicado nas pequenas empresas, onde traça um retrato fiel do mercado, do produto, dos fornecedores, bem como dos concorrentes, com o objetivo de nortear os passos que devem ser dados pelos envolvidos para que o objetivo do plano seja alcançado.

**Piracicaba
2013**

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, familiares e amigos
pelo apoio dedicado neste trabalho.*

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Jesus Cristo inteligência suprema, causa primária de todas as coisas.

Aos meus pais e amigos que contribuíram muito pelos seus esforços e incentivos para com o meu estudo.

Ao meu professor orientador Giovanni Beccari Gemente, pela atenção, sugestões, contribuições e críticas para o aprimoramento deste estudo.

Aos membros da banca pela disponibilidade de ler e opinar sobre o presente trabalho.

EPÍGRAFE

*Para realizar grandes conquistas,
devemos não apenas agir, mas
também sonhar; não apenas planejar,
mas também acreditar.”*

Anatole France

RESUMO

Devido às mudanças ocorridas no mundo organizacional, onde se presencia cada vez mais o acirramento da concorrência e competição entre as empresas, as transformações tecnológicas e evolução dos mercados, tornam-se cada vez mais evidente para as empresas, a importância de se ter um modelo estratégico de gestão, voltado para a fidelização dos clientes, como respaldo para se manter de maneira competitiva diante da concorrência. Uma alternativa para se alcançar essa fidelização, é a implantação do sistema de informação CRM (*Customer Relationship Management*), utilizado para a criação e gerenciamento do relacionamento com o cliente, a fim de se conhecer os desejos e necessidades dos consumidores, ou seja, adotar na prática, por meio dessa ferramenta, a construção de um Marketing de relacionamento. A implantação do CRM dá direções à empresa para se obter o conhecimento completo do consumidor, e assim, maior possibilidade de se conquistar um cliente satisfeito. Porém, um dos maiores desafios para as organizações, é como transferir todas essas orientações para o campo prático, portanto, no desenvolvimento desse trabalho, procura-se explorar o conceito e o entendimento da ferramenta CRM, a fim de demonstrar os benefícios que essa ferramenta proporciona nas pequenas empresas, visando à tentativa de uma maior fidelização dos clientes, por meio da construção e monitoramento dessas relações.

Palavras chave: CRM, marketing de relacionamento, concorrência.

ABSTRACT

Due to changes in the organizational world, where witnesses increasingly fiercer competition and competition between firms, technological and market developments, become increasingly apparent to businesses, the importance of having a model strategic management, focused on customer loyalty, and support to stay competitively against the competition. An alternative for achieving that loyalty is the implementation of the information system CRM (Customer Relationship Management), used for creating and managing customer relationships in order to meet the desires and needs of consumers, ie, adopt in practice, through this tool, the construction of a relationship marketing. Deploying CRM gives directions to the company to obtain complete knowledge of the consumer, and thus greater chance to win a satisfied customer. However, a major challenge for organizations is how to transfer all of these guidelines to the practical field. Therefore, the development of this work, we have aimed to explore the concept and understanding of CRM tool in order to apply it strategically in small and medium enterprises, aiming to attempt greater customer loyalty, through the construction and monitoring these relationships.

Keywords: CRM, relationship marketing, competition.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--|
| CIC | Centros de Interação com o Cliente |
| CRM | Customer Relationship Management |
| CTI | Computer Telephony Integration |
| DAC | Distribuidor Automático de Chamadas |
| e-CRM | Electronic Customer Relationship Management |
| EMA | Automação do Marketing Empresarial |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| LTV | Life-Time Value |
| MPE's | Micro e Pequenas Empresas |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SFA | Sales Force Automation |
| SI | Sistema De Informação |
| TI | Tecnologia da Informação |
| URA's | Unidades de Resposta Audíveis |

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases do CRM 9

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1. Estatuto da MPE's | 28 |
| Tabela 2. Classificação das Pequenas Empresas | 28 |
| Tabela 3. Abordagens de CRM..... | 15 |
| Tabela 4: Objetivos | 36 |
| Tabela 5. Benefícios do CRM..... | 37 |
| Tabela 6: Dificuldades na utilização do CRM | 38 |

SUMÁRIO

| | |
|--|--------------------------------------|
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS..... | I |
| LISTA DE FIGURAS | II |
| LISTA DE TABELAS..... | III |
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1. Objetivos | 2 |
| 1.2. Objetivos Específicos | 2 |
| 1.3. Justificativa..... | 3 |
| 1.4. Questão de Pesquisa | 4 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 5 |
| 2.1. Considerações Iniciais..... | 5 |
| 2.2. Marketing de Relacionamento e CRM | 6 |
| 2.3. Conceitos Adicionais | 11 |
| 2.3.1. Foco no Cliente | 7 |
| 2.3.2. Ciclo de Vida do Cliente | 8 |
| 2.3.3. Fidelização | Erro! Indicador não definido. |
| 2.3.4. Life-Time Value (LTV) | 10 |
| 2.4. Definições de CRM | 11 |
| 2.4.1. Importância do CRM..... | Erro! Indicador não definido. |
| 2.4.2. Benefícios do CRM..... | Erro! Indicador não definido. |
| 2.5. CRM como Estratégia | 14 |
| 2.5.1. CRM do Ponto de Vista Tecnológico | 14 |
| 2.6. Tipos de CRM | Erro! Indicador não definido. |
| 2.6.1. CRM Operacional..... | 16 |
| 2.6.2. CRM Colaborativo | 18 |
| 2.6.3. CRM Analítico..... | 19 |
| 2.6.3.1. Componentes Tecnológicos para o CRM Analítico | 20 |
| 2.6.3.2. Data Warehouse | 21 |
| 2.6.3.3. Data Marts..... | 22 |
| 2.6.4. e-CRM..... | 23 |
| 2.7. Sistemas de Informação..... | 25 |
| 2.8. Conceito de ERP | 26 |
| 2.8.1 Integração com os sistemas ERP..... | 26 |
| 2.9. Pequena Empresa..... | 28 |
| 3. METODOLOGIA DE PESQUISA..... | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 3.1. Objetivos | 30 |
| 3.2. Abordagem do Problema..... | 31 |
| 3.3. Método | 32 |
| 4. ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 33 |
| 4.1. Implantando um CRM na Pequena Empresa | 34 |
| 4.2. Objetivos a Serem Alcançados para as Pequenas Empresas | 35 |
| 4.3. Benefícios do CRM nas Pequenas Empresas | 36 |
| 4.4. Dificuldades na Utilização do CRM em Pequenas Empresas | 37 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 39 |
| REFERÊNCIAS | 40 |

1. INTRODUÇÃO

Há décadas atrás, o modelo de negócio de muitas empresas era voltado mais para as vendas, onde se percebia que o cliente é quem deveria se adaptar ao produto, e não o produto a se adaptar as necessidades do cliente. Dessa forma, realizava-se o marketing orientado à vendas, onde as chances de escolhas do consumidor eram mais restritas e limitadas, segundo Regis Mackenna (1992, p. 2) praticando a escola de marketing do “qualquer cor, desde que seja preto”.

Com a globalização, o desenvolvimento da tecnologia e com a intensidade da concorrência, muitas empresas mudaram sua forma de fazer negócios, e começaram a se voltar para o cliente. Essas empresas passaram a se dispor de modo a mudar o seu produto para atender às exigências dos clientes, praticando a escola de marketing do “diga que cor prefere”, Regis Mackenna (1992, p. 2).

A globalização e a extinção dos monopólios exigiram a informatização das corporações e distribuíram conhecimentos aos clientes, dando às empresas, poder competitivo e qualidade jamais sonhada, e aos clientes, a transformação de sua realidade, pela capacidade de selecionar através do mundo seus fornecedores, maximizando seu poder de compra (MCGOWAN, 1997).

Diante desse novo cenário de mudanças e muitas chances de escolhas vividas entre empresa e consumidor, torna-se oportuno a adoção de um modelo de marketing baseado no conhecimento do perfil do consumidor, com objetivo de se criar uma relação de longo prazo que leve a fidelização do cliente, ou seja, o desenvolvimento de um Marketing de relacionamento.

O Marketing de relacionamento pode ser definido como “uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos”. (LIMEIRA, 2003).

A importância do desenvolvimento desse marketing apoia-se na ideia que “a melhor estratégia é satisfazer com qualidade e eficiência o gosto do cliente”. (GIULIANI, 2001). Diante disso, pressupõe-se que a empresa que utiliza a estratégia orientada para o marketing e não orientada para vendas, terão um desempenho melhor que os da concorrência, por meio da construção de um forte relacionamento com os clientes, adquirindo assim vantagem competitiva.

Para aplicar na prática e trazer para a realidade das empresas os possíveis benefícios desse marketing de relacionamento, surgem cada vez mais novos modelos de *softwares* que promovem esse gerenciamento de conhecimento do consumidor, conhecidos como CRM (*Customer Relationship Management*).

Para Thompson (apud GREENBERG, 2001), o “CRM requer uma filosofia e cultura empresariais centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços”.

Presume-se que a orientação para o cliente trará maiores resultados se for o centro da cultura da empresa, e principalmente, se for interpretada como um processo holístico, a fim de antecipar e atender as expectativas do cliente. Portanto, este trabalho apresenta uma abordagem sobre gestão de relacionamento com o cliente (CRM). São descritos os conceitos básicos para o entendimento do tema, para demonstrar a importância do CRM para as pequenas empresas, com o intuito de facilitar a aplicação da teoria para a prática, nas organizações.

1.1. Objetivos

Avaliar as principais contribuições de especialistas que já dissertaram sobre o tema em questão, a fim de demonstrar a vantagem da utilização do CRM em uma empresa. Para isso, será usado como material de apoio os conceitos de diversos autores da área.

1.2. Objetivos Específicos

O presente estudo levantará as seguintes especificações:

- Estudar e demonstrar diferentes conceitos e visões dos principais autores do tema;
- Avaliar os reais benefícios na implantação do CRM, orientado para o desenvolvimento de um marketing de relacionamento nas pequenas empresas.

1.3. Justificativa

Visando as dificuldades de sobrevivência das pequenas empresas diante de um mercado com muita competitividade e concorrência, justifica-se a elaboração do presente trabalho abordando o tema em pesquisa, onde procura demonstrar os benefícios proporcionados pelo CRM nessas empresas e a adoção desse sistema, a fim de ser um meio para auxiliar na sobrevivência das pequenas empresas no mercado em que atuam.

Para atingir esse fim, serão levantadas as principais contribuições do que já foi publicado e estudado sobre o tema, a fim de permitir identificar a sua importância na adoção e aplicação deste método.

Após o levantamento e abordagem dos principais conceitos e definições, das vantagens que possui essa ferramenta, tanto como os benefícios da implantação para o alcance do resultado esperado dentro de uma organização. Este trabalho tem o intuito de ser utilizado como um respaldo para as pequenas empresas, que querem adotar um modelo de negócio voltado para o gerenciamento de suas relações com o cliente. Esse estudo será um suporte, um direcionamento para essas empresas, que percebem a importância do que significa criar uma cultura centrada no cliente, como uma estratégia para sair à frente da concorrência, a fim de maximizar a sua fidelização, e, conseqüentemente, os lucros financeiros advindos através do estabelecimento desse gerenciamento cliente-empresa a longo prazo. E, para atingir esse fim, enxergam o CRM como uma grande vantagem competitiva, que possibilita o fortalecimento de sua marca e a sobrevivência no mercado em que atua, diante de uma atual concorrência acirrada e agressiva.

Este trabalho também parte do pressuposto que cada empresa é única, e, a partir disso, faz-se importante ressaltar que a chance de sucesso com a implantação desse sistema, tem de estar diretamente relacionada com o perfil de cada empresa e com sua cultura, onde todos os envolvidos dentro de uma organização estejam integrados, e reconheçam e apontem o melhor modelo de implantação da ferramenta, para assim, atingir os resultados esperados.

1.4. Questão de Pesquisa

Desde a década de 90, estamos presenciando um novo cenário na economia mundial, impulsionados pela globalização e pelo advento de novas tecnologias. Nesse contexto, houve uma grande mudança no que diz respeito à evolução dos mercados e a forma de atuação das organizações.

Todas essas mudanças globais trouxeram o acirramento da concorrência e a competição entre as empresas. Devido à tecnologia, a maior facilidade de informações, onde praticamente estamos diante de um mundo sem fronteiras, as organizações se viram obrigadas a reavaliar a sua forma de fazer negócio, onde não basta mais apenas fabricar o produto e vender, o mercado atual exige uma nova postura na relação cliente-empresa. Um modelo de negócio que não leve em consideração o conhecimento em todos os âmbitos do cliente e o atual ambiente competitivo, estará estrategicamente mal posicionado diante do mercado de atuação.

Assim sendo, a empresa que não se adaptar a esse modelo de negócio centrado no cliente, adotando um modelo de gerenciamento dessa relação, as suas chances de sobrevivência já estarão limitadas. Portanto, o marketing de relacionamento e o CRM nada mais são que uma estratégia de sobrevivência diante do cenário mundial atual, que possibilita a empresa a estabelecer um relacionamento a longo prazo com o cliente, no ciclo de fornecer o produto e solucionar as necessidades posteriores deles.

Pressupondo a ideia dos benefícios e das vantagens que promovem a adoção do sistema CRM, nesse presente trabalho será realizada uma pesquisa nessa área de atuação, com o intuito de responder a seguinte questão: ***Quais são os principais benefícios proporcionados pelo CRM nas pequenas empresas?***

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo da teoria é muito importante para a compreensão dos conceitos abordados, e assim, ser um respaldo para o desenvolvimento e elaboração de uma pesquisa. Portanto, neste presente trabalho, serão explorados os conceitos na visão de diversos autores que já estudaram sobre os temas do CRM e do Marketing de Relacionamento.

2.1. Considerações Iniciais

Conhecer exatamente o seu cliente, quem ele é, o que ele procura, o que ele gosta, quais são as suas preferências e desejos, entre muitas outras questões, parece ser a melhor estratégia que uma empresa pode adotar para se manter competitiva e em sua área de atuação, e com maiores chances de sobrevivência e sucesso, em um cenário altamente concorrido e repleto de mudanças rápidas, como o que presenciamos atualmente.

Por conta desse novo cenário vivido no ambiente empresarial, onde a concorrência é altamente elevada, as mudanças estão cada vez mais velozes, e, principalmente, as chances de escolha dos consumidores são muitas, houve a mudança de comportamento do consumidor, onde este se tornou altamente exigente e passou a valorizar e escolher se relacionar com organizações que estejam preocupadas em conhecê-los, e, com o fruto desse conhecimento, ofereçam soluções que atendam prontamente à suas necessidades e desejos, de maneira antecipada.

Portanto, se tornou muito importante para as organizações que queiram se manter no mercado, mudar a sua forma de como fazer negócios. Fez-se necessário uma reavaliação da relação cliente-empresa, onde esse primeiro passou a ser o centro de todo processo, passou a se o valor da empresa, e este está em primeiro lugar antes de tudo, ou seja, a política da empresa está focada no relacionamento direto com o cliente, e todas as suas ações devem ser para satisfazê-lo integralmente. É nesse contexto que se ressalta a importância do Marketing de relacionamento, e, conseqüentemente, da ferramenta CRM, como modelo para gerir e monitorar essa relação, de forma vantajosa para ambos os lados.

2.2. Marketing de Relacionamento e CRM

Na visão de Olímpio Araújo Júnior (2009), administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque diante da concorrência. O objetivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis.

Num cenário de muitas mudanças e competitividade, os clientes se tornaram cada vez mais exigentes, e, principalmente, querem ser tratados de forma diferenciada, requerem uma atenção especial, onde as organizações se voltem a eles, oferecendo soluções para os seus desejos e suas necessidades. Essas mudanças no comportamento do consumidor foram possíveis, pois, como existem muitas empresas que oferecem um mesmo serviço ou produto, muitas são as chances de escolha, portanto, nesse contexto, o consumidor não fica dependente e não tem a necessidade de ser fiel a nenhuma organização, mas escolherá aquela que está preocupada em conhecê-lo, ouvi-lo, agradá-lo e que atenda antecipadamente aos seus desejos, ou seja, sabe quem exatamente é o seu cliente e do que ele gosta.

O Marketing de Relacionamento pode ser definido como “uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos”. (LIMEIRA, 2003)

O marketing de relacionamento enfatiza a necessidade de um relacionamento duradouro com os clientes, pois isso proporciona a fidelização desses, e essa fidelização é uma forma de alcançar maior competitividade nas empresas e satisfação dos clientes. O Marketing de relacionamento proporciona esse conhecimento total do consumidor, e, dessa forma, auxilia as empresas a verificar quais são os seus pontos fortes, neutros, e principalmente os pontos fracos em sua organização.

Ressaltando as vantagens em uma organização desse modelo de marketing, podemos nos apoiar na citação de IAN (1999, p.106), que discorre que,

O marketing de relacionamento tem condições de oferecer às empresas uma série de vantagens importantes, tais como, desenvolver a fidelidade entre os clientes, dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local propício para testar novas ideias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer.

Para implantar em uma empresa as práticas desse processo de gerenciamento de relacionamento com os clientes, existem diversos modelos que ajudam a organização a estruturar-se de maneira competitiva para atingir esse objetivo, adquirindo assim, vantagem competitiva. Um desses modelos é o CRM.

Diante da visão de que “a melhor estratégia é satisfazer com qualidade e eficiência o gosto do cliente” (GIULIANI, 2001), justifica-se a necessidade da adoção das ideias propostas na teoria do marketing de relacionamento, como uma estratégia para as empresas que querem sobreviver, diante do atual ambiente competitivo. O maior desafio para as empresas é transferir essas propostas para o campo prático.

2.3. Conceitos Adicionais

Alguns conceitos importantes dentro do Marketing de Relacionamento.

2.3.1. Foco no Cliente

Quando se adota uma estratégia CRM o foco se desloca do produto para o cliente. Porém, torna-se necessário identificar quais são os clientes e quais deles interessam a empresa, por gerarem valor a organização, e quais não são tão interessantes, pois geram um alto custo para atendê-los e resultam em pouco valor para a empresa. Segundo MetaCRM (2012), um passo importante é classificar os clientes, para mudar aos poucos o comportamento em relação ao cliente. Descobrir quem são os melhores clientes, os piores, a recorrência das vendas para cada tipo de cliente, quais e quantos clientes estão saindo da carteira, e quais estão entrando.

Quando se faz esse levantamento é possível a empresa saber quanto está se investindo em cada cliente, e quanto tempo e dinheiro gasta com clientes não lucrativos. Dessa forma, pode-se iniciar a mudança de foco para se investir nos clientes mais importantes, e que geram alto valor para a empresa, como ressalta

MetaCRM (2012), proteja seus melhores clientes dos outros clientes e do restante da empresa. O CRM ajuda a empresa a falar com o cliente de alto valor usando um único discurso, mesmo que o cliente interaja com pessoas e departamentos diferentes dentro da empresa. Complementando essa visão, é necessário que os setores da empresa estejam integrados e que todos os colaboradores estejam preparados para satisfazerem o cliente (COBRA, 1992, p.33).

Peppers e Rogers (2000, p.18) remetem que as empresas que possuem foco nos clientes utilizam a “personalização em massa”, com a finalidade de criação de um pacote de serviços e produtos para melhor satisfazer as necessidades específicas de cada cliente. A personalização em massa pode ser definida como a disponibilização de um produto básico cercado de opções, ou seja, é a inserção de atributos no produto. Portanto, presume-se que não se cria um produto novo para cada cliente, e sim adicionais a esse produto, com combinações de outros produtos e serviços personalizados que satisfaçam as necessidades específicas de cada cliente. Essa personalização no atendimento proporciona um *feedback* para a empresa, dessa forma, segundo (PEPERS e ROGERS, 2000, p.19), a empresa pode conhecer as necessidades particulares de cada um de seus clientes com o objetivo de desenvolver serviços e produtos específicos.

Quanto mais a empresa aprender sobre o cliente, pressupõe-se que mais rápido poderá transformar esse conhecimento em ações que revertam em ganhos. Essas ações podem ser no oferecimento de produtos e serviços customizados, elaboração de campanhas de marketing direcionadas, etc.

2.3.2. Ciclo de Vida do Cliente

Entender como funciona o ciclo de vida do cliente facilita para a empresa aumentar a sua lucratividade e a sua participação de mercado. Segundo, Anderson Hernandez (2012), muitas empresas investem alto na prospecção de novos clientes e desapercebem que esses clientes estão entrando por uma porta e saindo por outra. Perder um cliente não deve ser aceito com base no raciocínio de que enquanto há mais clientes entrando do que saindo há sucesso, porque isso, na realidade, demonstra que existe algo de errado com a organização. É quando perdemos um cliente ou nos desfazemos dele, que seu ciclo de vida se interrompe.

De acordo com Cardoso (2001), o CRM está centrado no relacionamento e análise dos desejos e na satisfação do cliente, e classifica-se em três fases: (a) aquisição, (b) fidelização e lucratividade; (c) retenção e recuperação. Todas impactam no ciclo de vida do cliente:

A) **Aquisição:** adquirem-se novos clientes promovendo uma liderança de produtos e serviços, que atinge novos limites de performance, respeitando a conveniência e a inovação. A aquisição é feita através do planejamento e a utilização de vários tipos de origem de dados, tendo como maior importância os dados externos, resultando em uma integração entre a necessidade do cliente e a diferenciação do produto oferecido.

B) **Fidelização e lucratividade:** centraliza-se no estabelecimento de uma comunicação permanente com clientes ativos, promovendo excelência com o objetivo de criar um relacionamento de longo prazo, aumentar a conveniência de baixo custo e lucratividade. É necessária a utilização permanente do banco de dados, independentemente da informação, ou dos dados registrados sobre o cliente.

C) **Retenção e recuperação de clientes:** o cliente quando deixa de ser ativo, pressupõe sua recuperação que deve ser feita através de diálogos e manutenção do contato com o mesmo, objetivando e podendo fornecer assim, o que o cliente realmente deseja, propondo um relacionamento proativo, voltado para os interesses do cliente (CARDOSO, 2001).

Observa-se que para obter os melhores resultados por meio do CRM, é necessário entender quem são os clientes da organização, qual o segmento em que se atua e quais as necessidades do cliente. O CRM é uma estratégia objetiva que auxilia os gerentes a antecipar essas necessidades (CARDOSO, 2001)

A Figura 1 ilustra as fases do CRM inter-relacionadas com o ciclo de vida do cliente:

Figura 1. Fases do CRM



Fonte: CARDOSO (pag 42, 2001)

2.3.3. Fidelização

Angelo e Silveira (2001, p. 215) referem-se que a fidelização está inserida em um contexto mais amplo, no qual a empresa está voltada para o cliente. É adotado um conjunto de política que visa à empresa a focar no cliente, fidelizando-o cada vez mais, tornando-se um agente de transformação e mudanças das empresas. Uma política de fidelização pode transformar as relações internas de uma empresa, tornando-a mais transparente, moderna e competitiva.

A fidelização visa transformar o cliente eventual em um cliente frequente, criando assim um relacionamento de longo prazo. Para Angelo e Silveira (2001, p. 216), o cliente fiel está envolvido com a empresa, não alterando seu hábito, mantendo seu frequente consumo de produtos e marca. Este é leal à empresa em relação à marca ou produto e serviço, ampliando o relacionamento ao longo do tempo.

Na opinião de Lovelock e Wright (2006, p.150) a fidelidade tem sido usada para determinar a vontade de um cliente em prestigiar uma empresa específica durante um período de tempo, comprando e utilizando bens e serviços preferencialmente exclusivos e divulgando voluntariamente os produtos da empresa aos amigos. Portanto, percebe-se que o cliente fiel, é uma fonte constante de renda ao longo do tempo, para a organização. Devido aos benefícios oferecidos, esse cliente permanece com a organização, pois possivelmente não teria o mesmo tratamento se trocasse de empresa. Se o cliente se decepciona com a empresa ou a concorrência ofereça serviços consideráveis, corre-se o risco do cliente optar pelo concorrente.

2.3.4. Life-Time Value (LTV)

Para Greenberg (2001), o *Life-Time Value* (na sigla: *LTV*), ou valor do ciclo de vida do cliente, é definido como “o lucro gerado por um cliente durante seu ciclo de vida na empresa”.

Esse conceito é importante para o CRM, pois permite a organização entender o quanto significa financeiramente perder um cliente. Por meio de estudos de perfil de consumo estima-se o *LTV* dos consumidores e assim levantar a

potencialidade de consumo de cada cliente. Assim, as ações podem-se focar na retenção dos prováveis melhores clientes para se alcançar os melhores resultados.

2.4. Definições de CRM

A implantação de um sistema CRM em uma empresa tem a intenção de melhorar o seu relacionamento com o cliente, não só no momento da venda, mas em todo o ciclo de vida deste cliente com a empresa. Trata-se de um processo holístico para antecipar e satisfazer as expectativas dos clientes.

Segundo (LOBO, 2002),

Se uma organização estiver procurando afinar todos os pontos de contato com a marca, integrando pessoas, processos e tecnologia do ponto de vista do cliente, resultando em valor de longo prazo para a marca, para a lealdade do cliente e rentabilidade, então pode-se ter certeza de que ela está entendendo o que significa CRM.

Cabe ressaltar que o CRM não é apenas um *software* a ser implantado. Para Oliveira (2000), CRM não é uma simples questão de implementação de tecnologia. Sem tecnologia não se implementa um CRM com sucesso, mas apenas com tecnologia também não se chega a lugar algum.

Para Thompson (apud GREENBERG, 2001), o “CRM requer uma filosofia e cultura empresariais centradas no cliente para dar suporte os processos eficazes de marketing, vendas e serviços”.

Portanto, deduz-se que o CRM para ser eficaz, é necessário que a empresa tenha uma cultura voltada para o cliente, onde este seja o centro de suas preocupações.

Para Plata, (2003) o gerenciamento do relacionamento com o cliente é uma “estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes”. Já Swift (2001) aborda o conceito não como uma estratégia, mas com uma “ferramenta administrativa para entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar além da retenção, as compras, lealdade e a lucratividade”.

Na visão de Klein (2006) o CRM é uma filosofia que envolve pessoas, processos e tecnologia, e que visa a criação de uma sistemática para adquirir maior

conhecimento sobre o cliente ao longo de toda a vida dele e não apenas no momento em que realiza uma transação comercial com a empresa.

Por meio das definições acima, pode-se entender que o CRM é uma estratégia a ser administrada que engloba a organização como um todo, com o intuito de se atingir a excelência no atendimento ao cliente visando a obtenção de maiores lucros a longo prazo.

2.4.1. Importância do CRM

De certa forma, a Gestão do Relacionamento com Clientes é aplicada há muito tempo, desde a época que os donos de mercearias conheciam muito bem os seus clientes, e tinham sobre eles, todas as informações importantes, como datas de aniversário, onde moravam, os melhores clientes, etc, assim, essas práticas os tornavam mais fiéis as lojas.

Segundo Peppers & Rogers (2001b), com o crescimento do mercado consumidor, as empresas hoje em dia além de aumentar suas receitas visam oferecer mais qualidade no serviço oferecido aos seus clientes. Por isso o uso da sistemática CRM é importante, pois ela auxilia essas empresas na interação com seus clientes.

Bretzke (2003) discorre que, as empresas tendem em se preocupar mais em manter os clientes já existentes do que buscar novos, visto que o custo de manutenção dos clientes existentes é bem menor que o custo de novas aquisições. Portanto, o CRM pode auxiliar essas empresas na retenção de clientes, na medida em que registra e faz uso das informações relativas aos clientes, a fim de satisfazer as suas necessidades e desejos.

A intensificação da concorrência é um dos fatores que se faz necessário as empresas em adquirir novos clientes e preservar os já existentes. Nesse contexto, surge a importância da utilização do CRM, pois este possibilita as organizações a adquirirem conhecimentos melhores dos seus clientes e, conseqüentemente, proporcionarem um tratamento diferenciado para eles.

Bom atendimento e personalização são fatores determinantes na hora em que o cliente vai fechar um negócio, GuPaulillo (2011). Portanto, torna-se interessante conhecer os bons hábitos dos consumidores, tratando-os de forma personalizada,

com produtos e serviços de acordo com o desejo deles. Assim, essa tecnologia busca aproximar o atendimento pessoal diferenciado, possibilitando registrar todo contato entre empresa e cliente, mantendo as informações importantes registradas no sistema.

2.4.2. Benefícios do CRM

É possível levantar alguns benefícios do CRM. Segundo Swift, (2001) há pelo menos dois grandes benefícios, para a própria organização, com a implantação do CRM: primeiramente, em decorrência de produtos mais convenientes e clientes mais satisfeitos, além da preocupação e carinho demonstrado, que aumentam a lealdade e confiança, conseqüentemente serão obtidas maiores receitas; em segundo lugar geram-se menores custos, por exemplo, a empresa irá oferecer o produto ou serviço de acordo com a necessidade do cliente, e isso é possível com base nas informações registradas, dessa forma os esforços e verbas serão mais direcionados, não gastando tempo e dinheiro na oferta de um produto ou serviço não condizente com o que o cliente procura, assim melhora muito a alocação de recursos e eficiência da empresa.

Por meio dessa afirmação, percebe-se que a organização que se predispõe a oferecer aos seus clientes os produtos e serviços que são o que eles desejam, ela se beneficiará com menores custos, pois como ela já conhecerá o desejo do consumidor, os recursos a serem alocados serão direcionados para atingir esse objetivo, por conseqüência, terá uma receita maior, pois ofertará a solução que o cliente busca. E também, o retorno que terá, será a obtenção de um cliente satisfeito, com maiores possibilidades de retorno deste, aumentando assim, as chances de sua fidelização.

Outro benefício a ser levantado diz respeito a própria organização, que se torna mais organizada e coordenada diante do objetivo de se voltar integralmente ao cliente, como discorre Anderson Wenningkamp (2011), a dimensão do software ultrapassa a tecnologia e faz com que a empresa esteja voltada para o foco no cliente, todos trabalham em conjunto para que a empresa conquiste seus objetivos. As informações passam a ser atualizadas e utilizadas para gerarem mais oportunidades.

2.5. CRM como Estratégia

Por meio do ponto de vista estratégico, Nath et al apud Paravatiyar e Sheth (2001), definem CRM como um compreensivo processo de estratégia de adquirir, reter e efetuar parcerias com clientes seletivos, com o objetivo de criar valor superior a organização e também a estes clientes, e complementam que, o CRM é uma estratégia de negócio que seleciona e administra o relacionamento com os clientes, visando sempre a inclusão de valor nas relações a longo prazo.

Segundo GartnerGroup (2006), o CRM pode ser considerado como uma estratégia de negócio porque ela está voltada ao entendimento e a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Pedro e Saccol (2009) discorrem que o CRM é uma estratégia organizacional que irá dirigir planos funcionais e ações em direção a construção de relacionamento e proximidade com os clientes.

Portanto, presume-se que aplicado em uma organização, o CRM é uma ferramenta estratégica que demonstram as ações necessárias para administrar o relacionamento com o cliente, de modo a gerar valor para a companhia e para os próprios clientes.

2.5.1. CRM do Ponto de Vista Tecnológico

Por intermédio da tecnologia da informação é que a organização poderá interagir com os clientes, através de diferentes canais de comunicação, e com as informações obtidas por esses canais, será orientado os processos de negócio e o planejamento de marketing. A TI oferece subsídios para a operacionalização das estratégias e dos processos de CRM (Greenberg, 2001).

Para o GartnerGroup (2006) o CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, sintetizá-lo em um banco de dados central, analisá-los de forma consolidada, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação de forma estratégica ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa, toda vez que receber ou efetuar um novo contato com ele.

Na tabela 3 abaixo, são demonstradas diferentes abordagens de CRM nos aspectos da filosofia, estratégia e tecnologia.

Tabela 1. Abordagens de CRM

| Abordagem | Definição | Autores |
|---------------------------------|--|---------------------------------------|
| CRM como filosofia | O CRM refere-se à ideia de que a forma mais efetiva de alcançar a lealdade é buscar de forma pró-ativa construção e o processo de manutenção do relacionamento longo prazo com os clientes. | Zablah, Bellenger and Johnston (2004) |
| | Uma filosofia de fazer negócios que irá afetar a organização como um todo. | Newell e Ryals (2003) |
| CRM como uma estratégia | Os recursos e os esforços destinados a construção dos relacionamentos deverão ser | Zikmund; Mcleod; e Gilbert (2003) |
| | CRM é o uso estratégico da informação, processos, tecnologia e pessoas para gerenciar as relações dos clientes com a organização durante todo o seu ciclo de vida. | Kincaid (2003) |
| | CRM é uma compreensiva estratégia no processo de adquirir, reter e efetuar parcerias com seletivos clientes visando um objetivo maior de criar valor superior à organização e ao próprio cliente. | Parvatiyar and Sheth (2001) |
| CRM como ferramenta tecnológica | Programas, ferramentas e sistemas podem ser vistos como aplicações baseadas em tecnologia para suportar os processos nos sistemas CRM. Neste contexto está incluídas as capacidades do banco de dados em coletar e analisar informações dos clientes usando técnicas estatísticas como, por exemplo, a mineração de dados. | Ngai (2005) |
| | É um investimento em tecnologia com o objetivo de engajar individuais clientes em um significativo diálogo na qual as organizações possam customizar seus produtos e serviços para atrair, desenvolver e reter clientes. | Campbell (2003) |
| | CRM é um macro processo que inclui no mesmo nível numerosos sub-processos como, por exemplo, a identificação de um potencial cliente, a sua criação e o seu conhecimento. | Srevastava, Shervani and Fahey (1999) |
| | A tecnologia representa um papel substancial nos esforços em CRM; dentre outras coisas efetuar a ligação das funções do back office e o front office, desta forma fornecendo de forma eficiente informações, pontos de falhas sobre os diversos pontos de contato com os clientes. | Zablah et al. (2004) |
| | Para alguns gestores, o sistema CRM é uma tecnologia ou solução de software que ajuda a buscar os dados e informações sobre os clientes em busca de uma melhor prestação de serviços. | Peppers and Rogers (2004) |

Fonte: Pedro e Saccol, 2009

2.6. Tipos de CRM

Após definidos os conceitos de CRM, como também os diferentes conceitos do ponto de vista estratégico e tecnológico, é importante classificar os diferentes tipos de CRM, a partir do ponto de vista da ferramenta tecnológica.

O CRM possui diversidades e componentes específicos para atender as necessidades de cada organização, conforme discorre Barreto (2004) afirmando que cada contexto organizacional é ímpar, sendo necessário identificar a necessidade da estratégia de CRM a ser adotada e, sobretudo, personalizar cada estratégia conforme a realidade empresarial.

Segundo Trepper (2003 apud Bull), os sistemas CRM podem ser classificados em três tipos principais ou segmentos: Operacional, Analítico e Colaborativo. Os autores (PEPPER e ROGERS, 2000; GREENBERG, 2001; XU; WALTON, 2005; TEO; DEVADOSS; PAN, 2006), mostram um quarto tipo de CRM, denominado e-CRM, como consequência da interação dos três tipos principais interagirem com o ambiente da *internet*.

2.6.1. CRM Operacional

Muitas vezes as empresas começam a implementar a parte operacional do CRM, que consiste em automatizar o chamado *front-office*, os pontos de contato da empresa com o cliente de forma a melhorar a captação e a organização das informações colhidas, e ainda manter um registro do histórico de todas as interações feitas entre cliente e empresa, ou seja, registrar todas as vezes em que o cliente entrou em contato com a empresa e vice-versa, e o motivo deste contato. Dentro desse contexto incluem-se iniciativas como modernização e sofisticação do *callcenter* através da instalação de URA's (Unidades de Resposta Audíveis), sistemas de gravação de chamadas, sistema de *CTI (Computer Telephony Integration)*, entre outras, além da automação da força de vendas (vendedores equipados com *notebooks, laptops, handhelds*, e demais ferramentas que lhes permitam agilizar o processo de venda), e dos *sites* de comércio eletrônico e sistemas de automatização de pedidos.

Os autores Pepper e Rogers, (2000) e Greenberg (2001) observam que o CRM Operacional refere-se aos aplicativos voltados para o cliente. Automação da força de vendas, automação de marketing empresarial, são exemplos dos componentes que fazem parte do CRM operacional.

Nesse segmento de CRM estão as funções que envolvem serviços aos clientes, como; gerenciamento de pedidos; faturamento e cobrança; e automação e gestão de marketing e vendas, ou seja, são atividades que traduzem o contato efetivo entre a organização e o cliente.

Um componente importante do CRM operacional são os Centros de Interação com o Cliente (CIC). Sawy e Bowles (1997), afirmam que o componente Centro de Interação ao Cliente do CRM Operacional, possibilita que a organização preste diversos tipos de serviços, como: fornecer informações, resolver problemas, vender produtos e serviços, solicitar assistência técnica, entre outros.

Peppers e Rogers (2004), apontam que os antigos *Call Centers* deverão evoluir para os atuais *Customer Interaction Centers*, à medida que caminham para uma total integração entre os contatos telefônicos e as interações via *web*, como por exemplo, o tratamento de e-mail, *chat online*, voz sobre IP, entre outras tecnologias que vão surgindo. Os CICs são um dos canais de contato mais utilizados pelos clientes, devido a sua conveniência, uma vez que estão disponíveis durante os 7 dias da semana, 24 horas por dia (Chang, 2002 apud Boon, Corbitt e Parker).

Greenberg (2001) cita as funcionalidades mínimas que deverá dispor o CRM Operacional nos seus diversos componentes:

A) Componente: Centro de Interação ao Cliente (CIC)

- Funcionalidades: Roteamento de chamada, gerenciamento de fila das ligações telefônicas, monitoramento e registro do evento e fluxo de trabalho dos atendentes, abertura e gerenciamento dos processos e pendências, mensuração do desempenho do atendimento, atualização de cadastros, gravação e armazenamento das chamadas dos clientes.

Na visão do autor, os CICs além de otimizar o atendimento das demandas e serviços dos clientes, deverão ter facilidades que possibilitem durante a realização do atendimento alavancar novas oportunidades de negócios como vendas de produtos e serviços a serem oferecidos a estes clientes.

B) Componente: Automação da força de vendas (*SFA –Sales Force Automation*)

Funcionalidades: Gerenciamento de contas, contatos, oportunidades, processo de vendas (*pipeline*), previsão de vendas, orçamento, pedidos, sincronização de dados, ferramentas para geração de relatórios e o uso de dispositivos móveis como *smartphones, palmtops, laptops*.

Para Day (2000), o componente de Automação Força de Vendas existente no tipo CRM Operacional é um pacote concebido para ajudar as equipes de vendas a atraírem e reterem os clientes mais lucrativos.

C) Componente: Automação do Marketing (*EMA – Automação do Marketing Empresarial*)

Funcionalidades: Sistemas de informação sobre os clientes, extração e análise das informações, planejamento e definição da campanha de marketing com base na análise de dados estatísticos, lançamento de campanha, gerenciamento de respostas e uma ferramenta de fluxo de trabalho de modo que haja uma visão uniforme do cliente por toda a empresa.

Segundo Fusaro (apud Croteau e Li, 2003), o componente de automação de marketing, possibilita a criação de planos de marketing customizados ou personalizados para cada cliente, que podem ser executados pela área de marketing, pelas equipes de vendas, pelo *Contact Center*, e nos *web sites*, envolvendo campanhas de marketing, gestão do orçamento de marketing, gestão das respostas dos clientes, monitoração de tráfego na internet e diversas análises, tais como: estatísticas e segmentação de clientes.

2.6.2. CRM Colaborativo

Greenberg (2001) define o CRM Colaborativo como o centro da comunicação, da rede de coordenação que fornece os caminhos para clientes e fornecedores. Abrange as funções de CRM que proveem os pontos de interação entre cliente e canal.

Segundo essa visão, pode-se perceber que o CRM colaborativo é um centro de comunicações que tem a finalidade de englobar todos os pontos de contato do cliente com a organização.

Os vários canais de contato devem estar preparados não só para permitir essa interação como também para garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização (Peppers e Rogers, 2004).

É importante que esses pontos de contato estejam preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM operacional.

Segundo Teo, Devadoss e Pan (2006) esses canais fornecem oportunidades para as organizações colaborarem com seus clientes. Os sistemas que envolvem esses canais de interação também são chamados de pontos de contato. Eles observam que a infra-estrutura que fornece os serviços, somada a esses sistemas forma o CRM colaborativo. Ressaltam ainda que a infra-estrutura do CRM colaborativo apresenta uma visão unificada para os clientes nos diferentes canais de comunicação, possibilitando-os a escolher o melhor canal de comunicação em que desejam realizar suas interações com a organização.

Chen e Popovich (2003) afirmam que, antes da utilização dos sistemas CRM, os diversos pontos de contato como os sistemas de telefonia, *web*, *e-mail*, vendas, mala direta, operações de *telemarketing*, *call center*, propaganda, *fax*, *paggers*, lojas e quiosques eletrônicos eram controlados por sistemas de informática distintos. O CRM Colaborativo integra estes diversos canais e todos os pontos de contato.

Segundo o GartnerGroup apud Meta Group (2004) os principais componentes do CRM Colaborativo são: Voz (utilizando o sistema de telefonia tradicional, podendo ser opcionalmente informatizado), IVR (URA), DAC, Conferência, Conferência via *web (Chat)*, *e-mail*, *fax*, Cartas, e a própria interação direta com o agente atendente.

2.6.3. CRM Analítico

O CRM Analítico é onde ocorre a armazenagem, extração, processamento, interpretação e a apresentação dos dados do cliente a um usuário (Greeberg, 2001).

O CRM analítico é a fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação dos clientes, bem como para o

acompanhamento de seus hábitos e tem por objetivo identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles (Peppers e Rogers, 2004).

Através deste é possível identificar, segmentar e acompanhar os diversos tipos de clientes, de acordo com o modelo de relacionamento definido pela empresa (valor agregado, potencial ou outro método delineado), permitindo a aplicação da estratégia de relacionamento para elevar o retorno individual, aplicando as técnicas e ferramentas corretas. (PEPPERS, 2001).

De acordo com Peppers (2001), os clientes possuem valores diferentes para a organização, portanto, é interessante encontrar os clientes de maior valor e de maior potencial, e proporcionar um atendimento diferenciado a eles dos clientes que possuem menor valor a organização, possibilitando dessa forma, um melhor direcionamento dos recursos e redução dos custos.

Para Teo, Devadoss e Pan (2006), o CRM analítico compreende as informações relativas aos clientes, suas interações com a organização e, sobretudo, as ferramentas analíticas, as quais serão utilizadas para minerar (garimpar) estas informações.

Xu e Walton (2005) afirmam que as ferramentas analíticas executam as análises das informações armazenadas no banco de dados das organizações.

Essas informações contribuem para identificar e resolver problemas, bem como, auxiliam na segmentação de clientes, em suas necessidades e desejos, permite o registro do relacionamento com o cliente, e também permitem a análise de oportunidades e potenciais riscos do relacionamento com o cliente.

De acordo com essa visão, Chen e Popovich (2003) afirmam que o CRM Analítico tem a capacidade em prever e responder as questões-chaves do negócio, as necessidades dos clientes e compartilhar os resultados através dos diversos canais de interação entre a organização e este cliente.

2.6.3.1. Componentes Tecnológicos para o CRM Analítico

Se faz necessário ressaltar os componentes e funcionalidades que existem no CRM analítico.

2.6.3.2. Data Warehouse

Para Greenberg (2001) o motor do CRM Analítico é o repositório de dados dos seus clientes, seu *data warehouse*, onde o ideal é que todo tipo de informação estática ou dinâmica esteja acessível a todos os departamentos da empresa, clientes, fornecedores e parceiros de acordo com suas especificidades.

Inmon (1997) define o *data warehouse* como uma coleção de dados integrados, orientados por assunto, variáveis com o tempo e não voláteis, usados para dar suporte ao processo gerencial e a tomada de decisão.

Chen e Popovich (2003) definem o *data warehouse* como uma ferramenta de gestão da TI que fornece ao tomador de decisão o acesso instantâneo à informação, coletando “ilhas de dados” sobre o cliente, as quais estão distribuídas por toda a organização. Esse conjunto de informações tem origem na combinação de todo banco de dados e dos sistemas operacionais, tais como recursos humanos, vendas, marketing, compras, finanças, estoque entre outros. E enfatizam que o papel do *data warehouse* é extrair, limpar, transformar e gerenciar grandes volumes de informação, os quais são originados de múltiplos e diferentes sistemas e canais, criando um registro histórico das interações com os clientes.

Estes autores resumem alguns benefícios do *data warehouse* para uma empresa:

- Acesso rápido e preciso da informação, facilitando responder aos questionamentos dos clientes;
- Informações com qualidade, filtrando e eliminando dados ruins e/ou em duplicidade;
- Extração, manipulação e “*drill-down*” (análise em detalhes) da informação rapidamente, para análise da rentabilidade, perfil de clientes e modelo de retenção;
- Ferramentas avançadas de consolidação de informação e de análises de dados, para relatórios detalhados.

Percebe-se, portanto, que o *data warehouse* é um banco de dados centralizado com dados de diversas fontes e áreas da empresa.

2.6.3.3. Data Marts

Segundo os autores Inmon e Hackathorn (1997), *data marts* são subconjuntos de dados da empresa, armazenados fisicamente em mais de um local, geralmente divididos por departamentos (*data marts* departamentais). Eles afirmam que os *data marts* se diferenciam do *data warehouse* pelos seguintes fatores:

- São personalizados: atendem as necessidades de um departamento específico ou grupo de usuários;
- Menor volume de dados: por atenderem a um único departamento, armazenam um menor volume de dados;
- Histórico limitado: Os *data marts* raramente mantêm o mesmo período histórico que um *data warehouse*, que geralmente mantêm um histórico de 5 a 10 anos;

Segundo Stábile e Cazarini apud Sobral (1998), Nimer (1998), Kondratiuk (1998) e Vasconcellos (1999), justamente pelo fato do *data warehouse* ser uma ferramenta cara e complexa, eles defendem a implantação inicial de um *data warehouse* departamental, o *data mart*. O *Data Mart* é um *data warehouse* menor, podendo ser específico para um departamento, onde as facilidades de implantação são maiores, e os riscos e custos são menores.

Alguns *data marts*:

- *Data Mart* de Atividades dos Clientes: Será o repositório de dados onde deverá conter todas as manifestações, contatos e atividades de relacionamento (campanhas de marketing, *call center*) do cliente com a organização. Servirá para análise e histórico destas interações de relacionamento entre cliente e organização.
- *Data Mart* de Clientes: É o repositório de dados da vida ou a ficha do cliente. Atuará em conjunto com o *data mart* de atividades de Clientes, onde deverá possuir todos os históricos de relacionamento e pontos de contato entre a organização e o cliente. É responsável pela origem da segmentação dos clientes (público alvo) para fins de aplicações em marketing e finanças (políticas de crédito).
- *Data Mart* de Produtos: Tem por finalidade o armazenamento das atividades de campanha de marketing como a oferta de produtos e serviços. Atua de forma conjunta com o *data mart* de Atividades dos Clientes e clientes.

2.6.4. e-CRM

Greenberg (2001) conceitua o *e-CRM* (*electronic Customer Relationship Management*) como a capacidade de interagir e administrar o cliente via *Web* oferecendo a ele a capacidade de gerenciar-se de forma interativa e *on-line*. Segundo ele, o *e-CRM* consiste na forte utilização do canal da *Internet* para o relacionamento e interação com os clientes (externos e internos).

Xu e Walton (2005) afirmam que o *e-CRM* tem por finalidade disponibilizar as informações dos clientes em todos os pontos de contatos da empresa e, sobretudo, entre todos os parceiros, utilizando os canais da *Internet e Intranet*.

O *e - CRM* possibilita a personalização do atendimento, baseado no banco de dados corporativo e em informações demográficas e comportamentais, satisfazendo necessidades e antecipando desejos, sete dias por semana, vinte e quatro horas por dia, através dos meios alternativos de atendimento (GREENBERG, 2002).

O *e-CRM* diz respeito à inclusão dos canais eletrônicos a estratégia de CRM, sendo um canal eficaz de relacionamento entre consumidores e organizações.

A *internet* provocou mudanças em todas as áreas de negócios, sendo apresentada hoje como um grande canal de comunicação entre empresa e o cliente.

Diferente do CRM tradicional baseado no modelo de *software* cliente-servidor, no *e-CRM* não há a aplicação de nenhum *software* cliente para a *internet*.

Greenberg (2001) faz um alerta, onde sinaliza que uma estratégia *e-CRM* isolada pode causar insatisfações e frustrações aos consumidores, visto que a estratégia *e-CRM* deve estar integrada e relacionada a velocidade das respostas das pessoas e processos que suportam a retaguarda das organizações.

Muitas vezes as organizações disponibilizam sites de comércio eletrônico sem planejamento e sem integração com os demais sistemas da empresa, dessa forma o atendimento prestado ao consumidor deixa a desejar, prejudicando o desenvolvimento do relacionamento do cliente com a empresa.

O *e-CRM* pode combinar diversas formas de interação com o cliente, como *website, chat, e-mail*, entre outros. Os princípios tecnológicos do *e-CRM* podem ser descritos em três categorias:

- Base de Dados: responsável por armazenar o histórico do cliente;
- Interatividade: que permite o relacionamento da empresa com o cliente;

- Personalização em massa: permitindo variações do produto e de sua oferta.

Na visão de Feimberg e Kadam (2002), os *web sites* ou as páginas eletrônicas da empresa na Internet representam o componente essencial do *e-CRM*.

Na visão desses autores, algumas das funcionalidades que deverão existir no componente *website do e-CRM* são:

- Capacidade de reclamação: Permite que o cliente possa detalhar às suas reclamações e problemas *on-line*. O *web site* deverá ter uma área específica para clientes efetuarem a suas reclamações e obterem ações e respostas da companhia.
- Política de Privacidade: A política de privacidade refere-se não somente assegurar que as informações do cliente estejam seguras e protegidas, mas também proteger a organização de processos e ações por políticas de privacidade corrompidas.
- Informação *on-line* do Produto: Os clientes visitantes podem ler informações dos produtos no *web site* da empresa. Esta funcionalidade possui uma importância, pois deve permitir que os visitantes consigam reunir todas as informações dos produtos na *web* que necessitam e subsequentemente consigam comprar o mesmo produto com os mesmos atributos em uma loja física.
- *Product highlights*: Os benefícios de um produtos ou serviço em particular estão destacados. Esta facilidade permite a empresa destacar os seus produtos e serviços que pode ser relevantes em um contexto particular. Esta funcionalidade também estimula o comércio eletrônico entre cliente e organização.
- Prévia do Produto: O produto (customizado) pode ser visto antes da compra. O produto poderá ser visto de uma perspectiva animada, ampliada ou demonstrada.
- Mapa do *site*: Um diagrama hierárquico de páginas do *web site*, também conhecido como uma visão geral do *site*, o seu índice ou o mapa do *site*. Esta funcionalidade é útil, pois ajuda o cliente a buscar determinado serviço a estrutura geral do *web site* visitado.
- *E-mail*: Como uma das formas de comunicação entre a companhia e o cliente, esta funcionalidade de *e-CRM* permite a organização atuar de diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse.

- Página de Serviço de Atendimento ao Cliente: Esta página fornece detalhes sobre o serviço de atendimento ao cliente, suas demandas, históricos e solicitações.
- Perfil e histórico da companhia. O objetivo desta funcionalidade é descrever o perfil da empresa, o segmento em que atua e o histórico de sua trajetória.

2.7. Sistemas de Informação

Segundo Stair (1998),

Sistema de informação (SI) é um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e organizações.

Para Campbell (1997). "o propósito de um SI é a coleta e interpretação de dados para o tomador de decisão"

O'Brien (2002) conceitua SI como "um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação".

Diante das visões acima, constata-se que o sistema de informação é um conjunto de componentes inter-relacionados, e que, a partir das informações levantadas pelo sistema de informação, permitem aos executivos tomarem decisões fundamentais que envolverão o futuro da organização, pois esses sistemas armazenam os dados necessários para gerarem informações executivas, que dão uma visão integrada de todas as áreas da empresa.

Sistemas de Informação devem apresentar informações claras, sem a interferência de dados que não são importantes, e devem possuir um alto grau de precisão e rapidez para não perder sua razão de ser em certos momentos críticos. São integrantes dos Sistemas de Informação: a informação (dados formatados, textos livres, imagens e sons), os recursos humanos (pessoas que coletam, armazenam, recuperam, processam, disseminam e utilizam as informações), as tecnologias de informação (o *hardware* e o *software* usados no suporte aos

Sistemas de Informação) e as práticas de trabalho (métodos utilizados pelas pessoas no desempenho de suas atividades, Dalfovo (2000).

2.8. Conceito de ERP

Segundo Decourt (2002), ERP é a sigla de *Enterprise Resources Planning*, ou seja, Planejamento de Recursos Empresariais. Os ERPs são sistemas de informação integrados que armazenam todas as informações da empresa em único banco de dados, evitando assim dados redundantes e contraditórios, e principalmente disponibilizando a informação correta assim que solicitada.

Alves, Zambalde e Figueiredo (2004, p. 25) discorrem que o *Enterprise Resource Planning (ERP)* ou sistema integrado de gestão empresarial “é a tentativa de integrar todos os departamentos e funções de uma organização num único sistema informatizado, que consiga servi-los de forma eficaz”.

Segundo Bogui (2002, p. 35), diz que um ERP é um “conjunto de soluções que possibilita o planejamento e acompanhamento financeiro, logístico e produtivo de uma empresa, de forma integrada e interativa”.

Pode-se constatar que o ERP é um grande sistema composto por vários módulos que visa automatizar as diferentes tarefas de uma organização. É um pacote de *softwares* que possibilita a organização automatizar e integrar os seus processos de negócios.

Um sistema ERP está integrado a uma base de banco de dados. O seu conjunto de *softwares* emprega a tecnologia cliente/servidor, que indica que um usuário (cliente) utiliza um *software* que acessa os dados que estão centralizados em uma única base de dados (servidor).

2.8.1. Integração com os sistemas ERP

Segundo Decourt (2002), O ERP concentra-se nas funções de *back-office*, tais como financeira, contábil, logística e recursos humanos, enquanto o CRM concentra nos *front-office* com gerenciamento de clientes e informações de vendas. Decourt (2002), afirma também, que o CRM e o ERP são duas excelentes soluções para integrar as informações de uma empresa em um único banco de dados.

Portanto, conclui-se que o CRM irá se aplicar nas atividades que possuem contato direto com o cliente, enquanto o ERP se aplicará nas atividades que não possuem o contato direto entre o cliente e a organização, e todas as informações desses sistemas serão integradas em um único banco de dados.

A integração entre os sistemas ERP e CRM também auxiliam a empresa a automatizar os processos, como, pedidos, encomendas, logística, etc. Assim, como discorre Cota (2008), a empresa ganha total visibilidade da cadeia de fornecimento – Visão Holística e Integrada.

A integração entre os dois sistemas proporciona à empresa uma série de benefícios, que, na visão de Cota (2008), os principais são:

- Melhora a experiência do Cliente, ao proporcionar ao cliente, através dos canais disponíveis, o acesso aos serviços e informações da empresa (ex: disponibilizar via Internet o estado da entrega de um produto a qualquer hora e onde quer que estes se encontrem).
- Otimiza as operações – permite basear os processos e o funcionamento na prioridade ao Cliente, ao fornecer informação do cliente em tempo real. (ex: permite resolver os problemas dos clientes de forma eficiente e no menor espaço de tempo) - workflow.
- Constitui uma Proposta de Valor numa perspectiva de LTV (Life-Time Value), ajudando à Fidelização dos Clientes, como Parceiros de Negócios.
- Aprofunda o *Relationship Management*, ao incrementar a Personalização, a Confiança, a Reciprocidade (*Learning Relationship*) - contribui para o aumento da quota de mercado, através de relações duradouras.

Com os benefícios citados, nota-se que a organização que implementa o ERP e o CRM visam transformar a sua relação com o cliente. Cota (2008), afirma ainda que, “este modelo garante resultados vantajosos para as empresas que o instalam. O objetivo fundamental é identificar, atrair e reter os clientes (atuais e potenciais), incrementar a sua satisfação e otimizar a rentabilidade dos negócios”.

Portanto, percebe-se que a integração entre os dois sistemas auxiliará a empresa a registrar e integrar informações relativas aos consumidores, e, utilizar essas informações para melhorar o relacionamento com os clientes, visando a

retenção e satisfação destes, e, assim, alcançar uma maior rentabilidade dos negócios.

2.9. Pequena Empresa

Por meio das informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do SEBRAE, viu-se nos últimos quinze anos um aumento no número de pequenas empresas no Brasil.

Em 1999, o estatuto das MPE's, reformulado pela lei nº 9.841/99, estabeleceu as diretrizes para classificação dos pequenos negócios. Esses critérios são adotados pelo Governo Federal e pela maioria dos estados brasileiros (exceto aqueles que ajustam valores a sua realidade) e leva em consideração a receita bruta anual. Os critérios adotados pelo Estatuto da MPE's, são apresentados na tabela 1, abaixo:

Tabela 2. Estatuto da MPE's

| Classificação | Receita bruta anual |
|-----------------|--|
| Microempresa | Igual ou inferior a R\$ 433.755,14. |
| Pequena empresa | Entre R\$ 433.755,14 e R\$ 2.133.222,00. |

Fonte: Miglioli (2006)

O SEBRAE e o IBGE classificam as empresas de acordo com o número de empregados combinado com o setor produtivo que atuam, como mostra a tabela 2, abaixo:

Tabela 3. Classificação das Pequenas Empresas

| Classificação | Setor produtivo | Número de empregados |
|------------------------|---------------------|----------------------|
| Microempresa | Indústria | Até 19 |
| | Comércio e serviços | Até 09 |
| Pequena empresa | Indústria | De 20 a 99 |
| | Comércio e serviços | De 10 a 49 |
| Empresa de médio porte | Indústria | De 100 a 499 |
| | Comércio e serviços | De 50 a 99 |
| Grande empresa | Indústria | Acima de 500 |
| | Comércio e serviços | Acima de 100 |

Fonte: Miglioli (2006)

Segundo o SEBRAE, a adoção de critérios para a definição do tamanho de um negócio constitui importante fator de apoio as micros e pequenas empresas (MPE's), pois permite aquelas classificadas dentro dos limites estabelecidos, usufruírem benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento (SEBRAE, 2004b).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia da pesquisa caracteriza-se pelo processo aplicado ao desenvolvimento do conhecimento científico. (ROESCH, 1999).

Segundo Teixeira (2008), metodologia quer dizer o “estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer pesquisa científica, os quais respondem o como fazê-la de forma eficiente”.

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Já de acordo com Beuren (2009, p.67), a metodologia da pesquisa “é definida com base no problema formulado, o qual pode ser substituído ou acompanhado da elaboração de hipóteses”. Beuren (2009, p.67) relata que “é preciso escolher a tipologia da pesquisa que coaduna com a pergunta formulada (o problema) ou as afirmativas objeto de confirmação ou rejeição (as hipóteses)”.

Considerando o objetivo proposto no início desse trabalho e nos fundamentos teóricos abordados, este capítulo apresenta os objetivos e aspectos metodológicos aplicados neste estudo.

3.1. Objetivos

Este estudo se caracterizou como uma pesquisa exploratória.

Segundo Gil (2007), este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Gil (2007), afirma que essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Cervo e Bervian (1996, p.49), consideram a pesquisa exploratória como uma forma de pesquisa descritiva e fazem afirmações elucidativas com relação à figura da construção de hipóteses no estudo exploratório, ao afirmarem:

O estudo exploratório [...] é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo.

Na visão de Severino (2007, p.123), a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto.

3.2. Abordagem do Problema

Quanto a abordagem do problema, caracterizou-se como sendo de natureza qualitativa.

Oliveira (2006) afirma que este tipo de abordagem visa uma compreensão qualitativa das razões e motivações. Richardson (1999) enfatiza que a abordagem qualitativa, representa uma forma adequada para poder entender a natureza de um fenômeno social, justificando-se a sua aplicação.

O autor afirma ainda que o método precisa estar adequado ao tipo de estudo que se deseja realizar, contudo é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que determina a opção pelo método.

Na abordagem qualitativa, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Assim sendo, a interpretação, a consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade do pesquisador de estar em contato direto e prolongado com o campo, para captar os significados dos comportamentos observados, revelam-se como características da pesquisa qualitativa (ALVES *et al.*, 1991).

3.3. Método

Quanto ao método, esta pesquisa tem por finalidade realizar uma pesquisa fundamentada na pesquisa bibliográfica.

Para Oliveira (2006), a pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de qualquer pesquisa científica, procurando explicar um problema a partir de referências já publicadas. Gil (2002) observa que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Para Gil (2002, p. 62), “a pesquisa bibliográfica é aquela em que os dados são obtidos de fontes bibliográficas, ou seja, de material elaborado com a finalidade explícita de ser lido”.

Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Esse levantamento auxilia o pesquisador a entrar em contato com todo material que já foi escrito sobre determinado assunto, contribuindo para o desenvolvimento de suas próprias pesquisas.

Diante das afirmações acima, esta pesquisa procurou ter como procedimento o embasamento bibliográfico descritos nos capítulos 2 e 3, discorrendo sobre o entendimento das definições, diversos conceitos e tipologias que envolvem o marketing de relacionamento e o CRM. Para o desenvolvimento do presente estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, teses, dissertações, monografias, artigos relacionados, redes eletrônicas para desenvolver a fundamentação teórica do tema proposto no trabalho.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

No presente trabalho foram abordados os conceitos de CRM nas visões de diferentes autores, com o intuito de tentar demonstrar os benefícios dessa ferramenta quando aplicada estrategicamente nas pequenas empresas.

A implantação do CRM nas empresas tem em si o propósito final de um relacionamento forte e duradouro entre empresa e clientes.

Atualmente, as pequenas empresas encontram dificuldades em conquistar e, principalmente, manter os seus clientes, diante de um mercado cada vez mais competitivo, com produtos e preços similares.

É nesse contexto que utilizar o CRM pode ser um grande diferencial para essas pequenas empresas, pois o CRM permite conhecer os hábitos de seus clientes para alcançar a satisfação destes e também melhorar o desempenho da organização.

As pequenas empresas acabam por ter uma vantagem na utilização do CRM diante das grandes corporações, pois nas pequenas organizações, por se ter um número de clientes menor, é mais fácil monitorar o relacionamento com eles, visto que é mais fácil criar um banco de dados de clientes e alcançar a fidelização. Assim, o relacionamento próximo com o cliente se torna uma vantagem para essas pequenas empresas. Em grandes corporações, por possuírem um alto número de clientes, isso só é possível de ser realizado com a utilização de altas tecnologias, o que é preciso um investimento alto. Já em pequenas empresas pode-se implantar o CRM com a utilização de custos mais baixos.

Portanto, presume-se que sejam possíveis para as pequenas empresas se utilizarem da ferramenta CRM com a finalidade de criar um bom relacionamento com o cliente, conhecendo melhor os seus hábitos e gostos, sendo que essa parece ser uma fonte de vantagem competitiva frente à concorrência, e, por possuírem uma estrutura menos complexa em relação a grandes organizações, não há a necessidade inicial de altos investimentos na implantação do CRM.

Como respaldo para o desenvolvimento da análise de resultados desta pesquisa, foram realizadas pesquisas em consultorias especializadas que entendem sobre aplicação do CRM nas pequenas empresas.

4.1. Implantando um CRM na Pequena Empresa

Antes de se implantar um CRM, presume-se ser necessário a criação de uma estratégia voltada ao cliente, como descreve Decourt (2002), onde afirma que o primeiro passo em qualquer esforço para implementar uma solução CRM é desenvolver uma estratégia eficaz, focada no cliente, ou seja, definir quais os tipos de clientes desejados, como encontrá-los e como atendê-los, assim como qual será o meio de comunicação preferido (correio, *fax*, telefone, *internet*, etc), qual frequência e sobre o que entrar em contato com os clientes e assim por diante.

Após a definição da estratégia, todos os departamentos da empresa devem trabalhar para que a mesma seja implantada, “os funcionários devem ser treinados e motivados a trabalhar com a estratégia escolhida. Na prática, eles têm que ser capazes de resolver os problemas dos clientes e trabalhar com a nova tecnologia da informação”, Decourt (2002).

Partindo para a implantação, segundo Santos (2000, p.2), são cinco requisitos fundamentais para a aplicação de CRM:

- Alcance de negociar e capacidade de análise: As aplicações CRM contêm grandes quantidades de informação relacionada com as expectativas dos clientes. Esta informação tem que ser tratada e analisada por pessoas com capacidade e poder de decisão, para que assim possam ter informação real e significativa para a tomada de decisão. Isto só é possível se as soluções CRM tiverem o alcance negocial desejado e uma boa capacidade de análise. Este é um dos requisitos mais abrangentes e requer uma cuidadosa integração do sistema na organização.
- Canais de interação com o cliente: Integra os componentes funcionais do CRM com os canais definidos para que haja uma integração rápida, consistente e eficiente.
- Funcionalidade de suporte baseado em *web*: É essencial para aplicações de vendas na *internet*, por lógica de negócio, as informações são mantidas centralmente em servidores, facilitando o acesso, a manutenção e a atualização dos aplicativos
- Integração Funcional: As soluções de CRM tem que ter uma forte integração funcional para assegurar que as tarefas possam ser acompanhadas tão dinamicamente quanto possível.

- Integração com as aplicações ERP: Como não poderia deixar de ser, as ferramentas CRM têm que estar integradas com as aplicações ERP. Esta integração tem que incluir sincronização de informação, bem como uma integração funcional para que as regras de integridade da organização possam ser mantidas entre os sistemas e fluxos de tarefas, e se manter a coerência dos sistemas. CRM integrada em ERP também assegura que as organizações possam gerar automatismos entre sistemas.

De acordo com Rodrigues (2004), o uso adequado dos dados e das informações, fez com que as empresas começassem a visualizar seus primeiros benefícios, como a melhoria dos procedimentos. Para obterem essas melhorias e muitas outras, é interessante que as empresas utilizem esses conceitos diariamente. O segredo para maiores benefícios é entender os clientes profundamente para uma administração eficiente, pois facilita a focar nos pontos necessários para o sucesso.

4.2. Objetivos a Serem Alcançados para as Pequenas Empresas

Na visão de Decourt (2002), o conceito básico do CRM, é consolidar todos os pontos de contato com o cliente e todas as suas informações em um único sistema. Com a utilização dessas informações, podem-se levantar alguns objetivos a serem alcançados pela empresa, como nota-se na tabela 4, abaixo:

Tabela 4: Objetivos

| Registro e uso de informações diversas, como: | Objetivo |
|--|---|
| - Histórico de compras | Aumentar as chances de venda oferecendo produtos e serviços relacionados ou similares. |
| - Desejos e necessidades | Possibilita desenvolver produtos e serviços personalizados, dirigidos às solicitações dos clientes. |
| - Reclamações e insatisfações | Melhorar o atendimento, produtos e serviços, como também a prevenção de futuros erros. |
| - Agilidade de atendimento | Responder mais rapidamente as solicitações dos clientes. |
| - Satisfação | Aumentar a fidelização criando barreiras de saída (deixar o cliente tão satisfeito, que ele não queira experimentar o concorrente). |
| - Capacidade de inovação | Antecipar futuras necessidades dos clientes e poder de inovação para atendê-los, para estar à frente da concorrência. |
| - Capacidade de automação | Reduzir custos e tempo das operações. |
| - Identificar os clientes mais lucrativos | Concentrar esforços de marketing e desenvolver ações para esses clientes; eliminar clientes deficitários. |
| - Clientes potenciais | Adquirir novos clientes |

Fonte: Elaborado pelo autor

Essas aplicações do CRM podem contribuir para o aumento do desempenho da empresa, como, por exemplo, sem o CRM, um cliente poderia registrar uma reclamação sobre a forma de tratamento que recebeu de um determinado departamento e, em seguida, ser tratado de forma idêntica em outro departamento, fruto da indisponibilidade de todas as informações dos clientes de maneira integrada e acessíveis a todos os departamentos.

4.3. Benefícios do CRM nas Pequenas Empresas

Com base no gerenciamento de informações dos clientes, podem-se destacar alguns benefícios possíveis na utilização do CRM. Na tabela 5, abaixo, verificam-se alguns benefícios proporcionados pelo CRM nas pequenas empresas, baseado na visão de diversos autores estudados, como:

Tabela 5. Benefícios do CRM

| |
|---|
| • O planejamento de novas formas de atendimento ao consumidor; |
| • Melhorar as vendas e planejar as campanhas de marketing, de acordo com o perfil dos clientes; |
| • Obter informações da equipe comercial e monitorar para verificar onde os esforços estão sendo concentrados; |
| • Classificar os clientes e saber quais são os mais rentáveis e gerenciar os contatos com maior facilidade; |
| • Melhorar continuamente os procedimentos internos sempre focando nos resultados junto ao cliente, principalmente os de alta rentabilidade; |
| • Entender a clientela auxilia a estabelecer as ações estruturais e os objetivos a serem atingidos de maneira organizada; |
| • Personalizar ofertas a fim de se alcançar melhores chances de negociação; |
| • Direcionamento das ofertas de marketing; |
| • Fidelização de clientes. |
| • Aumento das receitas pela oferta de produtos e serviços que satisfazem o cliente. |
| • Menores custos para a empresa, pois os esforços e verbas são mais direcionados, o que melhora muito a alocação de recursos e eficiência da empresa. |

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4. Dificuldades na Utilização do CRM em Pequenas Empresas

O CRM pode apresentar algumas dificuldades na sua implantação, como as citadas na tabela 6, abaixo:

Tabela 6: Dificuldades na utilização do CRM

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Escolha do software – Existem diversos <i>softwares</i> denominados CRM, o que pode dificultar para a empresa, e tornar o processo de escolha mais caro do que o necessário. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Processos internos – Implantar o CRM não é somente a instalação do software. Alguns dos processos internos podem ter que ser alterados para que os usuários acessem as informações e incrementem dados. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Integrações – Poderá haver necessidade de integração de sistemas caso a empresa já utilize outro sistema que também acessam dados de clientes, para garantir a consistência dos dados. Essas integrações podem ser relativamente caras, tanto quanto implantar um sistema do início. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Complexidade – Muitas vezes o <i>software</i> pode ser muito complexo, assim, provavelmente, os usuários precisarão de treinamento para utilizá-lo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aproveitamento do CRM – Apesar de treinados, os usuários que irão acessar o software podem não utilizá-lo da forma esperada, e assim, não aproveitar todas as potencialidades do sistema. |

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando as tabelas, pode-se perceber que o CRM apresenta benefícios diversos a organização, pois permite que se tenham informações de como andam os procedimentos internos da empresa, como por exemplo, informações que permitem saber como está agindo a equipe comercial, onde estão sendo concentrados os esforços, e também informações externas, ou seja, dos clientes e de tudo que se refere a eles.

Em relação às dificuldades, notam-se que a maioria delas estão relacionadas a adaptação por parte da empresa em relação a ferramenta tecnológica que se pretende implantar, como por exemplo, a necessidade de integrações, caso a empresa já utilize outros sistemas que acessam dados de clientes, ou também a necessidade de treinamentos dos usuários, que muitas vezes, mesmo treinados, podem não utilizar o sistema da forma esperada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido ao atual cenário altamente competitivo vivido no ambiente empresarial, e com muitas transformações tecnológicas, as pequenas empresas encontram dificuldades para se manterem competitivas diante de um mercado com produtos e preços similares. Nesse contexto, a pesquisa procurou enfatizar a utilização de ferramentas tecnológicas por pequenas empresas como fonte para adquirir vantagem competitiva.

No desenvolvimento deste trabalho procurou-se responder a seguinte questão: Quais são os principais benefícios proporcionados pelo CRM nas pequenas empresas?

Para isso, foi realizada uma revisão da literatura, onde procurou explicar conceitos para o entendimento do que é essa ferramenta.

No decorrer do trabalho percebeu-se a importância de se integrar o CRM com os sistemas ERP, visto que os dois juntos são complementares para integrar as informações de uma empresa em único banco de dados.

Fazendo uma análise comparativa em relação aos benefícios e dificuldades da adoção do CRM, pode-se perceber que os benefícios que essa ferramenta proporciona envolvem a prática de ações que podem culminar com o aumento da lucratividade da empresa, como por exemplo, melhorar as vendas e controlar as campanhas de marketing, alinhadas com o perfil dos clientes, e também, qualificar os clientes e saber quais são os mais rentáveis, assim, evita-se que a empresa tenha gastos desnecessários com clientes não lucrativos, e direcionem os recursos para com os seus melhores clientes, a fim de se obter maiores lucros e uma maior chance de fidelização.

Pode-se perceber que as maiores dificuldades na adoção do CRM estão relacionadas aos procedimentos internos das empresas, como por exemplo, a necessidade de treinamento dos usuários para utilizar o *software* e também a adoção pelos usuários que podem não utilizar o sistema da maneira esperada. Porém, vencendo as barreiras das dificuldades, presume-se que os benefícios alcançados com a adoção do CRM sejam maiores que as dificuldades encontradas no processo de implantação, porém, é importante o monitoramento constante, para verificar se o CRM está sendo utilizado da maneira esperada pelos usuários, a fim de se atingirem os objetivos.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 77, p. 53-61, maio, 1991

ALVES, R. M; ZAMBALDE, A. L; FIGUEIREDO, C. F. Sistemas de informação. Lavras: UFLA/FAEPE, 2004.

ANGELO, F. Cláudio; SILVEIRA, G. José Augusto: Varejo Competitivo. V.5. São Paulo: Atlas, 2001. P. 215-216.

BARRETO, M.I.F. Estudo da gestão do relacionamento do cliente – CRM e proposta de soluções para uma empresa do setor sucroalcooleiro. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elabora trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática. 3 ed. São Paulo; Atlas, 2009.

BLACKWELL, Roger. O abc do consumo. Disponível em:
<http://www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=1185>. Acessado em: 15. 09. 2012.

BOGUI, Cláudio; SHITSUKA, Ricardo. Sistemas de informação: um enfoque dinâmico. São Paulo: Érica, 2002.

BOON, O; CORBITT, B; PARKER, C. Conceptualising the requirements of CRM from an Organisational Perspective: a review of Literature. School of Information Systems. Melbourne, Australia, (2002).

BRETZKE, Mirian. CRM Transformando Organizações. Ed. Atlas, 2003. São Paulo/SP.

BROWN, Stanley A. CRM - Customer Relationship Management. São Paulo: Makron Books, 2001. p.11.

BULL, C. Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation. Business Process Management Journal. Bradford v.9, n.5, p.592-602, 2003.

CAMPBELL, B. J. Understanding information system: foundations of control. Massachusetts: Wintrop Publishes, 1997.

CARDOSO, Mário S.; FILHO, Cid G. CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. Metodologia Científica. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.

CHEN, J. I; POPOVICH, K. Understanding customer relationship (CRM) People, process and technology. Business Process Management Journal, v.9, n.5. p.672-688, 2003.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.p.31-43

CROTEAU, A.M; LI, P. Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. Canadian Journal of Administrative Sciences. Halifax, v.20, n.1, p.21-34, 2003.

COTA, Bruno. Integração CRM/ERP, 2008. Disponível em:

<http://marketingfaculty.blogspot.com.br/2007/04/integracao-crm-erp.html>. Acessado em 02/06/2013.

DALFOVO, Oscar; AMORIM, Sammy Newton. Quem tem informação é mais competitivo. Blumenau: Acadêmica, 2000.

DAY, G.S. Managing Market Relationship. Academy of Marketing Science Journal, v.28, n.1, p.24-30, 2000

DECOURT, Roberto F. Integrar o CRM e o ERP, o novo desafio da tecnologia da informação. Disponível em <http://www.revista.inf.br/adm03/pages/artigos/artigo14.htm>. Acessado em 17/02/2013.

FEIMBERG, R. A.; KADAM, R. E-CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites. International Journal of Service Industry Management, 2002.

GARTNER GROUP. Disponível em <http://gartner.com>. Acessado em 15/02/2013.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIULIANI, Antônio C. Administração: Evolução, desafios e tendências. São Paulo: Cobra, 2001. p. 86.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GREENBERG, Paul. CRM, Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p.60, 389-392.

HERNANDES, Anderson. Ciclo de vida do Cliente para empresas de serviços, 2012. Disponível em: <http://www.andersonhernandes.com.br/tag/palestras/>. Acessado em 22/02/2013

IAN, Gordon. Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 1. ed. São Paulo: Futura, 1999.

INMON, W. H; HACKATHORN, R.D. Como usar o Data Warehouse, Infobook, Rio de Janeiro, 1997.

JUNIOR, OLIMPIO ARAUJO. Estratégias de Marketing de Relacionamento. Disponível em: <http://www.artigonal.com/marketing-e-publicidade-artigos/estrategias-de-marketing-de-relacionamento-869869.html>. Acessado em 17/02/2013.

KLEIN, Enio professor de cursos MBA sobre CRM da FEA-USP, consultor de empresas e diretor da KeG Sistemas. Disponível em <http://gualber.files.wordpress.com/2011/06/crm.pdf>. Acessado em 20/02/2013

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2005. p.29-35.

LIMEIRA, Tânia M. V. Administração das comunicações em marketing. In: DIAS, S. R. Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 7, 301.

LOBO, Alexandre. Marketing de relacionamento. São Paulo: Seminários SSJ, 2002, p. 56

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.p.150.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4aed. p.43 e 44.

METACRM. CRM - O foco no cliente. Disponível em:

<http://www.metacrm.com.br/portal2/index.php/info/artigos/escritos-pela-metacrm/78-crm-o-foco-no-cliente>. Acessado em 13/10/2012.

MCGOWAN, Willian. G. Revolução em Tempo Real: Gerenciando a Tecnologia da Informação. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MCKENNA, Regis Marketing de Relacionamento. Elsevier Brasil, 1997. p.1-10.

MIGLIOLI, Afrânio M. Tomada de decisão na pequena empresa. Estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio a decisão. 2006.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

O'BRIEN, James A., Sistemas de informação: e as decisões na era da internet. São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, S.V.W.B. Metodologia de Pesquisa. Tema 2: Metodologia de Pesquisa Científica. MBA em Negócios Financeiros. Ribeirão Preto: INEPAD, 2006. CD-ROM.

PATTON, M. Qualitative research and evaluation methods. Londres, Thousand Oaks : Sage Publications, 2002.

PAULILLO, Gu. A importância dos sistemas de CRM em pequenas empresas. Disponível em <http://www.agendor.com.br/blog/a-importancia-dos-sistemas-de-crm-em-pequenas-empresas/>. Acessado em 02/03/2013.

PEDRON,D.C; SACCOL, Z.A. What Lies behind the concept of customer relationship management? Brazilian Administration Review, v.6, n.2, art.3, p.34-49, 2009.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. 1 to 1 weekly, 2008. Peppers and Rogers Group Consulting. Disponível em: <http://www.1to1.com.br/newsletter/>

PEPPERS, D.; ROGERS, M. CRM Series - Call Center 1 to 1 – Guia executivo para transformar Call Centers em Centros de Interação com Clientes. Peppers and Rogers Group. Disponível em: <http://www.1to1.com.br/pag_guia.php3

POSER, Denise von. In: ZENONE, L. C. CRM: conceitos e estratégias. São Paulo: Atlas, 2001. p. 25.

PLATA, Sandra. (2003) - De acordo com a vontade do cliente. Disponível em: www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=707.

RICHARDSON, Roberto Jarry. (1999): Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo, Atlas

RODRIGUES, Luiz H.A. CRM como diferencial competitivo às pequenas empresas. 2004. Disponível em <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/crm-como-diferencial-competitivo-as-pequenas-empresas/1277/>. Acessado em 15/02/2013.

SANTOS, Angela Bartolomeu. Customer Relationship Management. Disponível em: <http://student.dei.uc.pt/~angela/crm.HTM>. Acessado em 25/03/2013.

SAWY, O.A.E.; BOWLES, G. Redesigning the Customer Support Process for the Electronic Economy. MIS Quarterly, v.21, n.4, p.457-483, 1997

SEBRAE (2004b). Estudos e pesquisas. Disponível em [HTTP//SEBRAE.com.br/](http://SEBRAE.com.br/). Acessado em 25/03/2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

STABILE, S; CASARINE. E.W. Fatores Críticos de implementação de data warehouse. USP– Escola de Engenharia de São Carlos. 2000. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0244.PDF. Acessado em 03/03/2013.

STAIR, Ralph M. Princípios de Sistemas de Informação – uma abordagem gerencial. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SWIFT, R. CRM Customer Relationship Management: O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TEIXEIRA, Gilberto. O que significa metodologia? Disponível em: <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/m%C3%B3dulos/metodologia-da-pesquisa/o-que-significa-metodologia#.UaOsltJQFJs>. Acessado em 13/12/2012.

TEO, T.S.H.; DEVADOSS, P.; PAN, S.L. Towards a holistic perspective of customer relationship Management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. Decision Support Systems, 2006.

VAVRA, Terry G. Marketing de Relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

WENNINGKAMP, Anderson. 5 benefícios do CRM para sua empresa com relação ao tempo e dinheiro, 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/5-beneficios-do-crm-para-sua-empresa-com-relacao-ao-tempo-e-dinheiro/52048/>. Acessado em 22/02/2013.

XU, M.; WALTON, J. Gaining customer knowledge through analytical CRM. Industrial management & Data Systems, 2005