

FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS
CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

RONALDO DOS SANTOS CRUZ

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES
(CRM)**

Porto Alegre
2017

RONALDO DOS SANTOS CRUZ

**A IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM
CLIENTES (CRM) NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão apresentado a
Faculdade São Francisco de Assis –
UNIFIN, como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração de Empresas.

Orientador: Professor Fernando Florentino

Porto Alegre

2017

RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar um estudo sobre a importância da gestão do relacionamento com os clientes (Customer Relationship Management- CRM) nas organizações. Inicialmente foram apresentadas as origens e o conceito de CRM na ótica de diversos autores, abrangendo o marketing de relacionamento e os principais conceitos ligados ao CRM. Foram também abordados os tipos de CRM mais conhecidos, dentre eles, CRM Operacional, CRM Colaborativo e o CRM Analítico, mostrando as formas de implementação e as tendências que o mercado vem trabalhando como o novo conceito e-CRM. Por meio desta ferramenta de gestão, foram citados benefícios e vantagens que o CRM traz para as organizações como, fidelização de potenciais clientes, melhora na lucratividade das negociações e o aumento da lista de itens vendidos para um mesmo cliente, ou seja, uma melhora significativa no relacionamento dos clientes com a organização.

Palavras-chave: CRM, Gestão, Relacionamento, Clientes, Organizações.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to study the importance of customer relationship management (CRM) in organizations. Initially, the origins and the concept of CRM were presented from several authors, covering relationship marketing and the main concepts related to CRM. The most well-known types of CRM were also discussed, among them, Operational CRM, Collaborative CRM and Analytical CRM, addressing the implementation forms and trends that the market has been working with as the new e-CRM concept. Through this management tool, the benefits and advantages that CRM brings to organizations such as loyalty of potential customers, improvement in the profitability of the negotiations and the increase of the list of items sold to the same customer, that is, a significant improvement Relationship with the organization.

Keywords: CRM, Management, Relationship, Customer, Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo busca demonstrar a importância dos sistemas de Gestão de Relacionamento com Clientes - CRM (Customer Relationship Management), para as organizações que esperam conquistar clientes novos, fidelizar os clientes ativos e recuperar clientes através de informações fornecidas pelo sistema de CRM.

Com um mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam garantir relacionamentos mais duradouros e rentáveis com seus clientes, para isso, faz-se necessário a utilização de ferramentas eficientes, para auxiliar a gestão das informações da sua carteira de clientes. No entanto, nem todas as organizações conseguem utilizar de forma eficaz os bancos de dados criados para gerenciar um relacionamento com seus clientes, perdendo muitos destes clientes para a concorrência reduzindo vendas e lucratividade.

Nos dias atuais, graças ao processo de globalização da economia – que permitiu maiores opções de bens e serviços aos consumidores – intensificando seu nível de exigência e demanda por qualidade, e em razão da elevada competitividade entre as empresas surgem adversários tradicionais em mercados tradicionais e, ainda, novos personagens em nichos ou setores específicos de negócio, conforme assevera Bretzke (2000).

Kotler (2010) em seu livro Marketing 3.0, trata da importância do marketing voltado para os valores, tratando os clientes com mais empatia, atendendo não apenas satisfação funcional e emocional, mas também a satisfação espiritual nos produtos ou serviços que escolhem.

Com a intenção de suprir essas necessidades dos clientes, as empresas começaram a entender que a forma mais produtiva e rentável de conquistar sua carteira de clientes, seria com o auxílio dessas informações que o próprio cliente trazia, a cada compra ou consulta realizada.

Este trabalho traz uma abordagem conceitual e num primeiro momento será realizado um embasamento teórico, trazendo a origem do CRM, principais pensadores e de onde nasceu essa forma eficiente de agregar valor ao cliente. Também será colocado em questão, a comparação entre o Marketing de Rede e o CRM, visto que ambas as ferramentas são utilizadas para integrar informações, porém com intuítos distintos. Numa segunda abordagem teórica serão trabalhados

os principais tipos de CRM existentes no mercado, buscando ajudar assim, os leitores e empresários a compreenderem a importância da utilização e da aplicação da gestão do relacionamento com seus clientes.

O conceito de CRM parte do princípio que custa de cinco até dez vezes mais caro obter um novo cliente do que reter os existentes, e que, o importante não é ter uma vasta carteira de clientes, mas ter uma boa base de clientes rentáveis. (Oliveira, 2000).

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste artigo será a pesquisa científica bibliográfica, trazendo citações de autores influentes garantindo a precisão e veracidade das informações aqui descritas na forma qualitativa. De acordo com Martins (2007), a pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos etc. Busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema.

2 CRM (CUSTOMER REALATIONSHIP MANAGEMENT) – ORIGENS E CONCEITOS

Madruga (2010) diz que por volta da década de 70 já existiam softwares de gerenciamento das relações com clientes, mas o CRM foi criado pela indústria de softwares somente em meados dos anos 90 com a real intenção de auxiliar as empresas com o gerenciamento das informações dos clientes.

Segundo Bose, apud Madruga (2010) o conceito de CRM está em constante mudança no sentido de adaptar-se às exigências do mercado, sendo um dos tópicos mais dinâmicos da tecnologia da informação utilizada atualmente.

CRM é a integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer às necessidades dos clientes durante qualquer interação. Especificamente, CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços. (BOSE apud MADRUGA, 2010, p.91)

Madruga (2010), ainda explica que ocorre a integração de todas as áreas da empresa como vendas, marketing, logística e internet, através da base de dados

corporativa, com a intenção de tornar a carteira de clientes mais lucrativa e fiel, gerenciando os hábitos de compras pelo histórico de cada cliente.

Kotler e Keller (2006), afirma que CRM, trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.

Para Peppers e Rogers apud Barreto (2007), CRM pode ser definido como:

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. (PEPERS e ROGERS, apud BARRETO, 2007, p.3)

O grande objetivo é oferecer um excelente atendimento ao cliente em tempo real, com base nas informações que se obtém a respeito de cada um deles, podendo assim customizar produtos, serviços, programas, mensagens e mídia, segundo Kotler (2006).

O cliente tornar-se um grande aliado, trazendo as informações para abastecer o sistema CRM, que ajudará as organizações a prestarem um ótimo atendimento com o intuito de fidelizar e encantar estes clientes.

Alguns fundamentos do CRM, citados por Kotler e Keller (2006), foram idealizados por Don Peppers e Martha Rogers e apresentado em quatro etapas conforme abaixo:

- **Identifique seus clientes atuais e potenciais.** Não vá atrás de todo mundo. Construa mantenha e garimpe um rico banco de dados de clientes, com informações advindas de todos os canais e pontos de contato com o cliente.
- **Diferencie os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa.** Dedique-se mais aos clientes mais valiosos. Aplique o método do custeio baseado em atividade e calcule o valor do cliente ao longo do tempo. Faça uma estimativa do valor presente líquido dos lucros futuros provenientes de compras, níveis de margem e recomendações, subtraídos os custos específicos de atendimento ao cliente.
- **Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um construir relacionamentos mais sólidos.** Desenvolva ofertas customizadas e as comunique de maneira personalizada.
- **Customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente.** Use os pontos de contato e o site da empresa para facilitar a interação com os clientes. (KOTLER e KELLER, 2006)

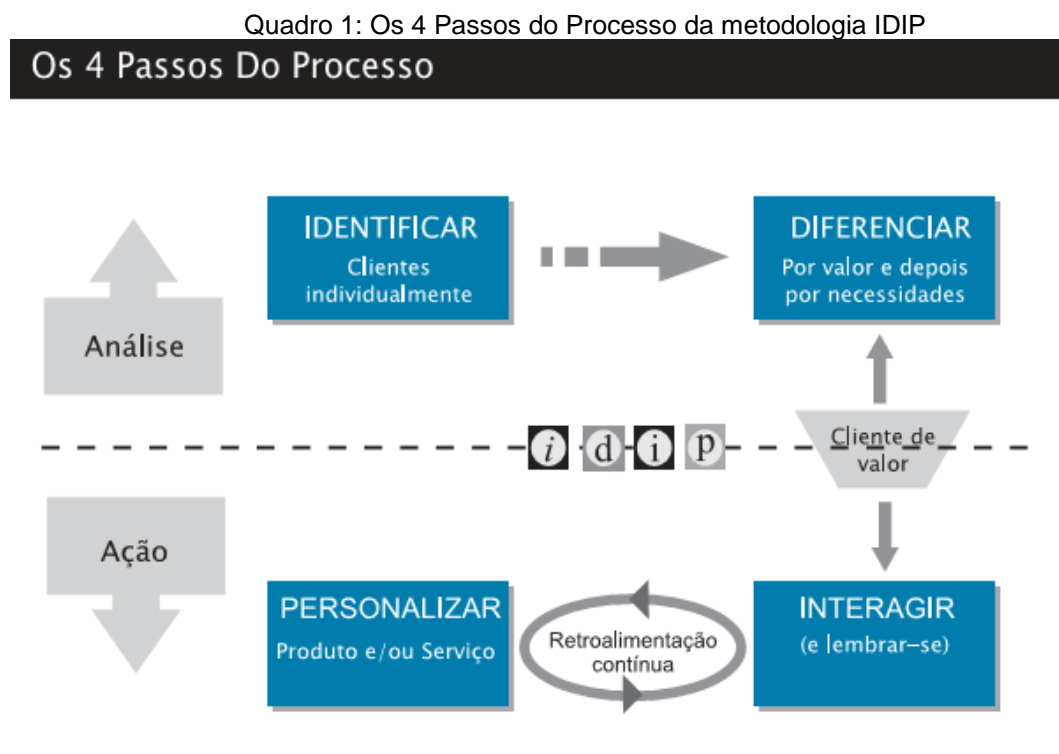
Peppers e Rogers (2000) confirma o entendimento de Kotler e Keller (2006), quando menciona que o CRM permite:

(...) estabelecer relacionamento com os clientes de forma individual e depois usar as informações coletadas para tratar clientes de maneira diferente. O intercâmbio entre um cliente e a empresa torna-se mutuamente benéfico, uma vez que os clientes oferecem informações em retribuição aos serviços personalizados que atendem às suas necessidades individuais. (PEPPERS e ROGERS, 2000, p.65)

O CRM se propõe a elevar os índices de crescimento das organizações, ora incrementando e sustentando a rede de relacionamentos tecida com os clientes, ora reduzindo custos e elevando receitas. Favorece, ademais, a construção de novas parcerias, renovação de contatos e, principalmente, a identificação de clientela e suas necessidades.

Peppers e Rogers Group (2004) utiliza a metodologia IDIP, isto é, inicialmente é preciso identificar clientes em todos os pontos de contato, diferenciá-los por valor e necessidades, depois interagir com eles e, partindo disto, personalizar produtos, serviços e a própria interação.

No quadro nº 1 será ilustrado o processo IDIP na forma de fluxo para facilitar o entendimento.



Fonte: (Peppers & Rogers Group,2004)

O quadro nº1 apresentado anteriormente identifica a metodologia IDIP do Peppers e Rogers Group (2004), complementando o conhecimento e explicando de uma forma mais didática através da visualização do fluxo, sendo que ele será sempre trabalhado de forma continuada, agregando informações atualizadas a todo o momento.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO LADO A LADO COM O CRM

Podemos definir o Marketing de relacionamento como uma estratégia de marketing que tem como objetivo desenvolver uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos segundo Limeira (2003).

O Marketing de relacionamento, basicamente destaca a necessidade de um relacionamento duradouro com os clientes, para que ocorra a fidelização dos mesmos e essa fidelização por consequência tornará a carteira mais rentável e lucrativa para a empresa, além disso, é uma forma de aumentar a competitividade entre as empresas e buscar a satisfação dos clientes.

Ian (1999) destaca 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. (IAN, 1999, p.106)

Madruga (2004) afirma que o CRM anda junto com o Marketing de Relacionamento, lado a lado, complementando um sistema de gestão complexo.

Segundo Payne (2006), CRM traz uma abordagem estratégica holística para gerenciar o relacionamento com os clientes, visando gerar valor para o acionista. Ele diz que o CRM permite entender melhor o cliente através do uso de dados e informações e colocar em prática as estratégias definidas pelo marketing de relacionamento, porém não fica limitado a ser um sistema de informação ou uma ferramenta tecnológica. Payne (2006) destaca que o CRM deve ter uma visão estratégica, buscando clientes estratégicos, utilizando o potencial da TI em conjunto

com as estratégias de marketing de relacionamento, resultando assim, em relacionamentos mais lucrativos e de longo prazo.

No entanto, ainda percebemos diversos conceitos sobre CRM, alguns autores o definem como marketing de relacionamento, outros como estratégia de negócio e outros definem como tecnologia, mas segundo Madruga (2010), devemos pensar no CRM como conjunto desses três conceitos para que seja aplicado de forma eficiente nas organizações.

2.2 TIPOS DE CRM

Os tipos de CRM encontrados, basicamente buscam complementar os processos de análise e gerenciamento dos clientes com maior potencial. Temos três modelos de CRM, sendo eles: operacional, colaborativo e analítico segundo Greenberg (2001).

Segundo Trepper (2003 apud Bull), os sistemas CRM podem ser classificados em três tipos principais ou segmentos: Operacional, Analítico e Colaborativo.

Conforme Madruga (2010), as quatro formas mais comuns de aplicação de CRM são:

- **aplicação por finalidade estratégica:** pode ser dividida em três momentos de implementação: CRM analítico, CRM operacional e CRM colaborativo.
- **aplicação por áreas da organização:** também chamada de horizontais de CRM, destina-se a qualquer empresa, possibilitando a implementação em uma ou mais áreas prioritárias, como é o caso do call center, força de vendas e marketing;
- **aplicação do CRM por processos:** quando olhamos a organização através de processos, desenvolvemos uma vantagem competitiva de integrar mais pessoas com tarefas complementares, contribuindo para que os “muros” existentes entre as áreas sejam demolidos. Aplicar o CRM de acordo com o processo empresarial permite que o foco seja dado nas tarefas que mais agregam valor, dependendo do momento em que a empresa estiver;
- **aplicação por tipo de indústria que atende:** também denominada de verticais de CRM, leva em consideração as necessidades do banco de dados de certos segmentos da economia, como telecomunicações, varejo, energia, entretenimento, aviação, indústria financeira, entre outros. A solução de CRM possibilita a implementação de funcionalidades especializadas no tipo de mercado, auxiliando a tomada de decisão com mais informação e experiência de decisões passadas. (MADRUGA,2010, p.106)

Como podemos observar, Madruga (2010) confirma os tipos de CRM citados por Greenberg (2001), e ainda distribui as aplicações por finalidade estratégica, por áreas da organização, CRM por processos e por tipo de indústria que atende.

Peppers e Rogers (2001), como grandes influenciadores do conceito, também compactuam da mesma ideia e afirmam que os três principais tipos de CRM são: operacional, analítico e colaborativo.

Ainda temos outros autores como Xu e Walton (2005), Teo, Devadoss e Pan (2006), que confirmam os três tipos de CRM e ainda adicionam o e-CRM como uma das variações do CRM quando utilizado em compatibilidade com a internet. .

2.2.1 CRM OPERACIONAL

CRM operacional são os aplicativos voltados para o cliente, automação de força de vendas, automação de marketing empresarial, e pacotes para linha de frente de atendimento, que englobam tudo isso simultaneamente.

O modelo Operacional compreende módulos de Call Center, serviço de atendimento ao cliente, automatização da força de vendas, dentre outros. Desta forma, fica a cargo do CRM Operacional integrar-se com todas as ferramentas tecnológicas, provendo um melhor atendimento ao cliente, por meio da racionalização e da otimização dos processos da empresa, conforme assevera Muck apud Valente (2002).

Segundo Greenberg (2001), CRM operacional é um segmento que se assemelha ao ERP. Funções empresariais típicas, envolvendo os serviços ao consumidor, gerenciamento de pedido faturamento / contabilidade, ou automação de marketing e vendas, tudo isso cabe no espectro desse segmento. Esse foi, provavelmente, o uso primário do CRM até hoje.

Os autores Peppers 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 modelo CRM encontramos os serviços oferecidos aos clientes, como: gerenciamento de pedidos;

faturamento e cobrança; e automação e gestão de marketing e vendas, ou seja, apresenta a interatividade do contato efetivo entre a organização e o cliente.

2.2.2 CRM COLABORATIVO

CRM colaborativo, que alcança todos os "pontos de toque" dos consumidores (todos os diferentes meio de comunicação pelos quais um consumidor pode interagir com a empresa, como e-mail, telefone, fax, website, e outros).

Quanto ao CRM colaborativo 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 conforme Peppers e Rogers (2004).

Greenberg (2001) complementa a forma de CRM colaborativo:

CRM colaborativo

Essa é praticamente uma superposição. É um centro de comunicações, a rede de coordenação que oferece as rotas neurais para os clientes e os seus fornecedores. Ela pode consistir de um portal, um aplicativo de PRM, ou um centro de interação com os clientes (CIC). Pode significar canais de comunicação como a Web ou o e-mail, canal de voz, ou correio convencional. Pode consistir de uma estratégia sobre canais. Em outras palavras, é qualquer função de CRM que ofereça um ponto de interação entre o consumidor e o canal de comunicação. (GREENBERG, 2001, p.62)

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.

Podemos dizer então, que o CRM colaborativo é um conjunto de aplicações que serve para ligar o CRM operacional e o CRM analítico e as soluções aplicadas neles. Sua função principal é racionalizar e aperfeiçoar processos na empresa.

2.2.3 CRM ANALÍTICO

O CRM Analítico é a base de toda a inteligência do processo, sendo utilizado principalmente para definir a estratégia de diferenciação de clientes e também como

ferramenta para acompanhar hábitos de compra e identificar necessidades, o que gera uma relação mais aproximada com os melhores clientes, conforme de Peppers & Rogers Group (2004).

Este tipo de CRM inclui programas de armazenamento e processamento de dados, como os que são utilizados por aplicativos que empregam algoritmos para dissecar os dados e apresentá-los de maneira utilizável para o usuário.

Quanto ao CRM analítico, podemos dizer que, é onde ocorre a armazenagem, extração, processamento, interpretação e a apresentação dos dados do cliente a um usuário, afirma Greenberg (2001).

Através do CRM analítico é que descobrimos os clientes de menor ou maior valor para empresa. Assim é possível reduzir significativamente os custos de atendimento aos clientes de menor potencial e também aumentar investimentos no atendimento dos clientes de maior potencial.

Segundo Greenberg (2001):

CRM analítico

CRM analítico diz respeito à captação, armazenagem, acesso, processamento, interpretação e transmissão de dados dos clientes para o uso do programa. Empresas como a MicroStrategy, Inc., vêm desenvolvendo aplicativos que podem captar essas informações de múltiplas fontes e armazená-las em um banco de dados dos clientes, e então utilizar centenas de algoritmos para analisar/interpretar os dados conforme a necessidade. A vantagem desses aplicativos não está apenas nos algoritmos de armazenamento, mas também na capacidade de personalizar a utilização dos dados. (GREENBERG, 2001, p.5)

Com base no que diz Greenberg (2001), podemos afirmar que CRM analítico são aplicativos que analisam os dados de cliente gerados pelas ferramentas operacionais com o propósito de gerenciamento de performance de suporte. O CRM analítico está diretamente ligado ao *data warehouse*, que é o banco de dados utilizado para alimentar e sustentar o CRM.

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES (CRM)

De acordo com Yanaze (2007), assim como em qualquer sistema de gestão, a implementação do CRM envolve o comprometimento de toda a empresa e de todas as pessoas que fazem parte desta, para garantir o sucesso da operação.

Aspectos como segmentação de mercado, canais de distribuição, alinhamento estratégico, recursos disponíveis, apoio irrestrito da alta administração, entre outros, são de capital de importância para uma bem-sucedida implementação de CRM. (YANAZE, 2007, p.252).

Bretzke (2000) confirma a ideia de Yanaze (2007) sustentando que para o sucesso da implantação do CRM, se faz necessário primeiramente, um processo de trabalho orientado para o cliente que seja compartilhado por toda a empresa e segundo, o uso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

- a) definição e planejamento do modelo de relacionamento: esta etapa é muito importante, pois a partir dela surgem as especificações de customizações de CRM e o redesenho dos processos dessa definição. Sendo também crucial o envolvimento da alta gestão, pois implica uma série de decisões que determinarão uma mudança de postura em relação ao cliente, atendimento e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para realmente fazer a entrega do valor;
- b) redesenho dos processos de atendimento: está relacionado com todo o levantamento e documentação dos processos do atendimento do cliente, desde o pedido de uma visita através do atendimento telefônico, a venda pelo telemarketing, até o fluxo do pedido dentro da empresa. É importante ser lembrado que atendimento não só significa o atendimento ao telefone, mas todas as atividades que visam atender o cliente sejam no pedido de compra, numa reclamação, na baixa de uma fatura e entre outras situações;
- c) seleção da solução: diz respeito à decisão pela solução de CRM que passa pela seleção do software, que é determinada pelo modelo de relacionamento. Dessa forma, o software, por sua vez irá determinar qual é o melhor hardware para compor esta solução. O hardware inclui os computadores, o equipamento de telefonia, DAC e vários outros equipamentos;
- d) implantação da tecnologia de CRM: por fim, ocorre a aplicação em toda a empresa do processo de revisar a forma de pensar o negócio. Técnicas, tecnologias e processos são agora implantados para materializar a estratégia de CRM. (BRETZKE, 2000, p.139)

Brown (2001) afirma que a estrutura organizacional é o fator mais analisado na implementação do CRM. Grande parcela do marketing das organizações se baseia na mídia, sendo assim, fazer uma mudança para o marketing direto é difícil, principalmente com a introdução da divisão com base nas necessidades do cliente.

Sempre visando a satisfação do cliente, porém preservando sua lucratividade, a organização deve se preocupar na implantação de CRM em três pontos estratégicos conforme Brown (2001):

- Estratégia com os clientes;

- Estratégia de Administração de Canais de cada Produto;
- Estratégia para a Infraestrutura.

Quanto a estratégia com os clientes, atendê-los com excelência deve ser uma busca constante para as organizações, porém percebe-se que um tratamento excepcional dificilmente pode ser dado a todos eles, assim sendo, é necessário selecionar os clientes de maior potencial, para isto é importante saber exatamente quem é o cliente, informa Brown (2001).

Na estratégia de produto e canal, a ideia é fazer um planejamento de quais produtos e serviços serão oferecidos para quais clientes e por quais canais conforme Brown (2001).

Já na estratégia de infraestrutura será feito o planejamento de necessidade de investimento necessário para viabilizar, equipamentos, sistemas e instalações para implantação do sistema CRM.

Segundo Madruga (2004), a implantação do CRM se dará em oito etapas:

1. Planejamento para implementação – Envolve a prospecção de pessoas para o projeto, formação de uma equipe, definição de cronograma inicial e definição de local onde serão alocados computadores, servidores e recursos de patrocinadores.
2. Treinamento dos recursos internos - Treinam-se os recursos de TI e alguns usuários-chaves para garantir a participação e a colaboração durante a fase de implementação.
3. Design e análise da solução – Nesta etapa serão definidos detalhes de como será o sistema, telas, módulos, como ele irá interagir entre as áreas. É neste momento que serão identificados possíveis necessidades de reavaliação em processos, investigar os serviços que serão oferecidos aos clientes e modelagem para atender tais serviços.
4. Construção da solução – São definidas as telas de acesso, bem como, campos necessários, relatórios gerenciais, customização dos processos internos do CRM e dados para o relacionamento com os clientes.
5. Treinamento do usuário final – Sendo uma das fase mais importantes, contempla a apresentação e o treinamento dos usuários com a versão que já inclui tudo que esta aprovado.

6. Teste e homologação do que foi construído – A área de TI atua com três servidores diferentes, um de desenvolvimento, um de homologação e o de produção. Assim, no ambiente de desenvolvimento os programadores fazem os códigos e compartilham no ambiente de homologação e depois de testados passam para o ambiente de produção para os usuários finais.
7. Fase de produção – Já operando o sistema, nessa etapa, são realizadas rotinas de backup para segurança dos dados e desenvolvimento de usuários chaves para verificar se algo foi esquecido.
8. Acompanhamento da produção e relatório final – Essa fase final contempla ajustes de performance do sistema quanto a intensidade das tarefas diárias, é criado um relatório final com o objetivo de melhoria contínua da aplicação do CRM.

Por meio destas oito etapas de implementação, teremos um bom planejamento desde a escolha das pessoas que participarão do projeto passando pelos treinamentos, ajustando o sistema as necessidades do cliente e da empresa, até o acompanhamento da produção pelo relatório final.

2.4 e-CRM OU CRM VIRTUAL

Greenberg (2001) traz uma nova tendência nos sistemas de gestão, onde todas as informações começam a serem montadas através dos perfis de compras pela internet. Ele ainda afirma que:

O valor da eCRM está em oferecer ao cliente essa "experiência total" na Web. Os canais tradicionais de CRM não podem fazer isso, pois baseiam-se em aplicativos que não propiciam o acesso direto do cliente às interfaces e funcionalidade. O CRM tradicional oferece um conjunto de ferramentas que, embora possam ser capacitadas para a Web, não foram desenhadas para isso. Elas estão direcionadas a capacitar os funcionários ou departamentos da organização a desenvolver essa Inteligência para o Cliente, marketing e serviços com maior eficácia. (GREENBERG, 2001, p10)

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.

Segundo Madruga (2007) o CRM necessita de um banco de dados bem estruturado para que atinja seu potencial máximo, esse banco de dados é também chamado de *database* de marketing (DBM) que por sua vez, deve conter as seguintes características:

Quadro 2- Características do novo DBM e suas Aplicações

Características do novo DBM	Aplicações do DBM
Interatividade com o usuário Simplicidade e facilidade de uso Satisfação das necessidades de outras áreas Flexibilidade Fornecimento de dados individuais ou consolidados Visão de passado, futuro e tendências	Segmentação de grupos Segmentação um a um Recuperação de clientes inativos Ampliação da base de clientes Informações sobre a concorrência Armazenamento do histórico de contato Programas de frequência Identificação de perfis de clientes Personalização

Fonte: Madruga, 2010, p.74

O *Database* de Marketing (DBM), segundo Madruga (2010), aparece como um pilar de sustentação do CRM, pois é neste banco de dados que são armazenadas todas as informações para geração de novos *leads* para análise do CRM conforme mostra o quadro nº 2.

De acordo com 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.

O e-CRM personaliza o atendimento, baseando-se no banco de dados corporativo e em informações demográficas e comportamentais, satisfazendo necessidades e antecipando desejos, através dos meios alternativos de atendimento (Greenberg, 2001).

No mesmo sentido, Newell (2000), afirma que o CRM no século XXI, envolverá o uso da Internet para dialogar individualmente com os clientes, ele destaca que a internet é o desenvolvimento mais importante para os profissionais de marketing, desde a era do serviço postal. Esse se torna um aspecto fundamental na revolução do CRM, que na opinião do autor, com o passar dos anos, uma grande parte das transações será feita pela internet.

Pela ótica de Feinberg e Kadam apud Barreto (2007), a internet permite integrar as funções do CRM na *Web*, tornando-se o e-CRM. Visto que a tendência das negociações via Web estão cada vez mais fortes, o e-CRM torna-se o estágio central, sendo os *websites*, ferramentas essenciais para o e-CRM.

Greenberg (2001) destaca que a tecnologia é a principal diferença entre o CRM e o e-CRM, pois, em relação aos demais aspectos, filosóficos, funcionais, processuais e sistêmicos, as diferenças entre as duas abordagens são mínimas. Sendo assim, os grandes fornecedores de aplicativos de CRM estão comprometidos com a situação, pois precisam fornecer aplicativos compatíveis com a tecnologia da Internet, caso contrário, terão uma desvantagem competitiva.

3 CONCLUSÃO

Frente a um cenário de adversidades, com tanta concorrência e com variáveis cada vez mais dinâmicas no comportamento dos clientes, as empresas vem buscando meios de se diferenciarem da concorrência. Com isso, a demanda por ferramentas eficientes na gestão do relacionamento com os clientes, tem sido uma realidade nas organizações.

Com a constante evolução do perfil dos consumidores a uma velocidade que impressiona, a tecnologia torna-se uma forte aliada do marketing de relacionamento para captar a real necessidade desses clientes, que por sua vez, nos munem de informações valiosas. A empresa, deverá estar preparada com um sistema de CRM, pronto para receber, avaliar e processar essas informações, atendendo assim a demanda do cliente em tempo real.

A Gestão do Relacionamento com Clientes, também conhecido como CRM, através de ferramentas de captação, análise e processamento dos dados, foi criada com a intenção de identificar os desejos dos clientes, antever as possibilidades de compras e até mesmo proporcionar uma experiência extremamente positiva, por meio de informações que o próprio cliente estará trazendo para abastecer todas as áreas da organização que estiverem envolvidas de alguma forma com este cliente.

Pela visão do marketing, captar clientes pode ser até cinco vezes mais caro, do que a manutenção de uma carteira já existente, isso porque o valor investido para prospectar um cliente com grande potencial de compra é o mesmo utilizado para prospectar clientes que nunca fizeram nenhum contato com a empresa ou não demonstram nenhum interesse em manter uma relação de consumo. Dessa forma o CRM se propõe a selecionar e identificar de forma estratégica os grupos de clientes com maior potencial, para que as ações sejam voltadas para o público correto, proporcionando maior efetividade nos resultados atingidos.

Durante o período deste trabalho, foram observadas diversas vantagens trazidas pelo sistema de gestão CRM, como por exemplo, o aumento da rentabilidade das carteiras de clientes, a fidelização e encantamento dos clientes devido a um atendimento personalizado, através do CRM também é possível, fazer com que as equipes de vendas consigam trabalhar um portfólio maior de produtos

com cada cliente, inclusive aumentar a lucratividade e a margem de contribuição das negociações.

Constatou-se com o estudo, que o centro de todas as informações que abastecerão o sistema CRM é o cliente, que a todo o momento apresenta novas necessidades, novos desejos de consumo que se tornam desafios para as organizações que pretendem atendê-los. O CRM por sua vez, busca compilar todas essas informações deixadas pelos clientes ou abastecidas pelas áreas da empresa, para auxiliar a área de marketing a desenvolver promoções personalizadas e produtos personalizados que irão fidelizar estes clientes e encantá-los devido a um nível de serviço excelente. A antecipação dos desejos e a personalização de serviços e produtos torna-se, cada vez mais uma vantagem competitiva das organizações.

REFERÊNCIAS

BARRETO, F.M.; **Um modelo para planejar, Implementar e Acompanhar a estratégia de CRM** (Tese de Doutorado Universidade de São Paulo) 2007.

BRETZKE, M.; **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, S.A.; **CRM - Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron, 2001.

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

CAMARANO, L.; **CRM – Gestão de Relacionamento com o Cliente: Uma Abordagem Prática**. Lavras: (Monografia) 2002

GREENBEERG, Paul. **CRM Na velocidade da luz**, São Paulo: Campus, 2001.

KOTLER, Philip; **Marketing 3.0 As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 3ª reimpressão - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; **Administração de Marketing/** -12.ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

MADRUGA, Roberto; **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM/** 2. ed.- São Paulo : Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso** / Gilberto de Andrade Martins, Alexandre Lintz. – 2.ed. – São Paulo : Atlas, 2007.

NEWELL, F.; **CRM – o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela Internet**. São Paulo: Makron, 2000.

PAYNE, A.; **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Oxford: Elsevier, 2006.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM series, Marketing 1 to 1: Aumentando o valor de seus clientes com CRM**, São Paulo: Makron Books, 2004b.

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.

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

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **Gestão de Marketing: avanços e aplicações** / São Paulo: Saraiva, 2007.