

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO  
RIO GRANDE DO NORTE**

**Cozângela Maria Fernandes de Oliveira**

**CRM: ESTRUTURANDO UM SISTEMA PARA PROVER O GERENCIAMENTO DO  
RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES DA STYLLUS COLCHÕES**

**NATAL/ RN**

**2007**

**COZÂNGELA MARIA FERNANDES DE OLIVEIRA**

**CRM: ESTRUTURANDO UM SISTEMA PARA PROVER O GERENCIAMENTO DO  
RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES DA STYLLUS COLCHÕES**

**Monografia apresentada à Coordenação do  
Curso de Graduação em Administração com  
Ênfase em Marketing, da Faculdade Natalense  
para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,  
como requisito obrigatório para a obtenção do  
título de Bacharel em Administração com Ênfase  
em Marketing.**

**Orientadora: Fabrícia Abrantes Figueiredo da  
Rocha, M.Sc.**

**Natal/RN  
2007**

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN  
Setor de Processos Técnicos

Oliveira, Cozângela Maria Fernandes de

CRM: estruturando um sistema para prover o gerenciamento do relacionamento com os clientes da Styllus Colchões / Cozângela Maria Fernandes de Oliveira. – Natal: FARN, 2007. 69f.

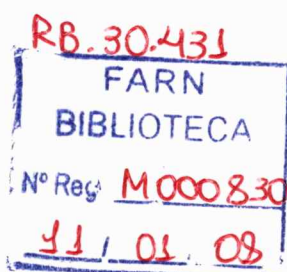
Orientador: Fabricia Abrantes Figueiredo da Rocha (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração com Ênfase em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Marketing de Relacionamento – Monografia. 2. Fidelização de Clientes – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.8



M  
658.8  
0452  
2007  
ex.01

COZÂNGELA MARIA FERNANDES DE OLIVEIRA

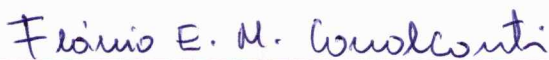
CRM: ESTRUTURANDO UM SISTEMA PARA PROVER O GERENCIAMENTO DO  
RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES DA STYLLUS COLCHÕES

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Ênfase em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN e aprovada em 29.11.07, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



---

Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha, M.Sc  
Orientadora



---

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc  
Membro Examinador 1

---

Marcílio Rodrigues de Oliveira, M.Sc  
Membro Examinador 2

Ao Autor e consumidor da minha fé, que me sustentou com sua forte mão, me ajudando nos momentos alegres e difíceis em que passei durante a caminhada acadêmica, sei que nunca poderei retribuí-lo. A TI SENHOR minha gratidão maior por saber que Tu és fiel para cumprir o que prometes, só perto de TI tenho forças para vencer.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, por tudo que tem feito em minha vida. A ELE toda honra e glória.

Aos meus pais por ter me ensinado lições preciosas como dignidade, humildade e simplicidade, por ter me proporcionado a minha educação, por ter me ajudado nessa jornada, vocês são muito especiais, amo vocês.

A minha avô Maria que sempre orou por mim e compartilhou muitas bênçãos.

Aos amigos pelos momentos em que precisei dos seus ombros e ouvidos.

Aos colegas e amigos de sala, por tantas vezes em que trabalhamos juntos e por saber que apesar de tantas diferenças, fomos capazes de chegar a um objetivo, valeu turma, amo vocês.

A FARN e aos mestres que contribuíram para a aquisição de conhecimentos durante a formação do curso.

A minha orientadora por ter acreditado em mim e incentivado a tomar uma direção para conclusão deste trabalho e pelos momentos de amizade em que tivemos.

Por fim a Styllus Colchões, por ter aberto suas portas, permitindo o acesso de informações e realização deste trabalho.

**Cozângela Maria Fernandes de Oliveira**

FARN

"Se alguém administrar, administre segundo o poder que DEUS dá, para que em tudo DEUS seja glorificado por JESUS CRISTO, a quem pertence a glória e o poder para todo o sempre. Amém." 1 Pedro 4:11

## **RESUMO**

O presente trabalho, desenvolvido na área de Administração Geral, realizado na Styllus Colchões, constitui em um Estudo de Caso, de natureza descritiva, com o objetivo de definir processos direcionados a implantação de um Sistema de Gerenciamento com os Clientes. Assim, para proceder ao levantamento de dados foram utilizadas as técnicas de análise documental, entrevistas estruturadas, realizadas junto aos clientes, e informais, abrangendo os funcionários, além da observação direta. O diagnóstico situacional focou a análise do atendimento prestado pelos vendedores aos clientes, sobretudo diante da abordagem realizada. Puderam ser identificadas certas fragilidades, diante da exposição do mix de produtos, bem como a inexistência de um pós-venda. A percepção dos clientes mostrou que a empresa apresenta-se bem localizada, mais precisa trabalhar melhor o fator atendimento. Neste sentido, as propostas técnicas apresentadas centraram na definição de processos relacionados a consolidação da informação dos clientes, visando um atendimento customizado, de maneira a poder fidelizá-lo. Logo, os resultados obtidos apontam para a importância de investir e aprimorar a consolidação do relacionamento a longo prazo.

**Palavras-chaves:** Gerenciamento. Relacionamento. Fidelização

## **ABSTRACT**

The present work, developed in the area of General management, carried through in the Styllus Colchões, constitutes in a Study of Case, of descriptive nature, with the objective to define directed processes the implantation of a System of Management with the clients. Thus, to proceed to the data-collecting the techniques of documentary analysis had been used, interviews structuralized, carried through together the clients, and informal, enclosing the employees, beyond the direct comment. The situational diagnosis angle the analysis of the attendance given for the salesmen to the clients, over all ahead of the carried through boarding. Certain fragilities could have been identified, ahead of the exposition of the mix of products, as well as the inexistence of one after-sell. The perception of the clients showed that the company is presented well located, more needs to work the factor better attendance. In this direction, the proposals presented techniques had centered in the definition of related processes the consolidation of the information of the clients, having aimed at a customer attendance, in way to be able to fidelity it. Soon, the gotten results point with respect to the importance in the long run to invest and to improve the consolidation of the relationship.

**Keywords:** Management. Relationship. Fidelity.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1. VISÃO GERAL DO MIX COMERCIALIZADO.....                                  | 13 |
| FIGURA 2. ORGANOGRAMA.....                                                        | 14 |
| FIGURA 3. RELAÇÃO LUCRO VERSUS INVESTIMENTOS.....                                 | 19 |
| FIGURA 4. ECOSSISTEMA CRM.....                                                    | 22 |
| FIGURA 5. CONVERGÊNCIA E SINERGIA ENTRE MARKETING DE<br>RELACIONAMENTO E CRM..... | 28 |
| FIGURA 6 O MODELO DO OVO FRITO.....                                               | 31 |
| FIGURA 7. TIPOS DE CLIENTES.....                                                  | 33 |
| FIGURA 8. OS CINCO PILARES DO ATENDIMENTO ESTRATÉGICO AO<br>CLIENTE.....          | 36 |
| FIGURA 9. UTILIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE<br>INFORMAÇÃO.....                          | 38 |
| FIGURA 10. PERFIL DO CLIENTE DA STYLLUS COLCHÕES .....                            | 57 |
| FIGURA 11. COMO VOCÊ TOMOU CONHECIMENTO DA<br>EMPRESA.....                        | 58 |
| FIGURA 12. LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA.....                                            | 58 |
| FIGURA 13. FREQUÊNCIA DE VISITA À LOJA.....                                       | 59 |
| FIGURA 14. QUALIDADE DE ATENDIMENTO DA EMPRESA?.....                              | 60 |

## SUMÁRIO

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                             | <b>11</b> |
| 1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....                                  | 12        |
| 1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....                               | 14        |
| 1.3. OBJETIVOS.....                                                  | 15        |
| 1.3.1 Geral.....                                                     | 15        |
| 1.3.2 Específico.....                                                | 15        |
| 1.4 JUSTIFICATIVA.....                                               | 16        |
| <b>2 REVISÃO LITERÁRIA.....</b>                                      | <b>17</b> |
| 2.1. GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM).....        | 17        |
| 2.2.1. TIPOS DE CRM.....                                             | 19        |
| 2.2.2. Objetivos estratégicos e táticos do crm.....                  | 22        |
| 2.3. RELAÇÕES ESTRATÉGICAS.....                                      | 24        |
| 2.4. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....                                | 25        |
| 2.4.1. Marketing de relacionamento e crm são convergentes.....       | 27        |
| 2.5 MARKETING NA PRÁTICA.....                                        | 29        |
| 2.6 FIDELIZAÇÃO.....                                                 | 30        |
| 2.6.1. Classificando o cliente .....                                 | 32        |
| 2.6.2. Ciclo de vida do cliente.....                                 | 33        |
| 2.6.3 Tecnologia de informação.....                                  | 36        |
| 2.6.4. Sistema de informação e a sua necessidade para a empresa..... | 37        |
| 2.7 IMPLEMENTAÇÃO.....                                               | 38        |
| 2.7.1 Fracasso para implantação do crm.....                          | 40        |
| 2.7.2 Sucesso para implantação do crm.....                           | 43        |
| 2.8 SERVIÇOS A CLIENTES NA BATALHA COMPETITIVA.....                  | 45        |
| 2.9 VENDAS.....                                                      | 46        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                            | <b>48</b> |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA.....                                            | 48        |
| 3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA.....                                         | 49        |
| 3.3 TÉCNICA DE DADOS COLETADOS.....                                  | 49        |
| 3.4 TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS.....                              | 50        |

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4 RESULTADOS DO TRABALHO.....</b>                      | <b>52</b> |
| 4.1DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....                           | 52        |
| 4.1.1 Atendimento ao cliente: a realização da venda.....  | 52        |
| 4.1.2 Pós venda: como a empresa atua?.....                | 54        |
| 4.1.3 Orçamento realizado para cliente.....               | 55        |
| 4.2 APLICAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA JUNTO AO CLIENTE..... | 55        |
| 4.3 RECOMENDAÇÕES PROPOSTAS.....                          | 60        |
| 4.3.1 Estabelecendo uma base de dados.....                | 60        |
| 4.3.2 Promoções mais diferenciadas.....                   | 62        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                       | <b>63</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                   | <b>64</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>                                     | <b>66</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

No transcorrer das décadas passadas, a administração evoluiu significativamente; Taylor já tinha essa preocupação, quando vinculava o aumento da produtividade da empresa através da eficiência operacional, tornando-se parte essencial no sistema da organização. Os pensamentos de produção em massa para produção enxuta influenciaram organizações a repensarem suas maneiras de produzir para continuarem competindo no contexto atual vivenciado, que exige uma forma mais dinâmica e inovadora para atender as necessidades desse mercado globalizado, fazendo com que as pessoas se envolvam mais nos processos decisórios estratégicos da empresa para garantir sua sobrevivência.

Peter Drucker, autor neoclássico, já comentava que não existem países desenvolvidos e países subdesenvolvidos, existem países administrados e países subadministrados. A tarefa de administrar se aplica a qualquer modelo ou tamanho organizacional; antes de mais nada, a empresa precisa ser administrada em conformidade com os objetivos a serem alcançados; é preciso o envolvimento e participação das pessoas, para se obter melhores resultados.

Nesse direcionamento é oportuno enfatizar que os autores clássicos até os neoclássicos sempre deixaram a sua contribuição e preocupação à ótica administrativa, em que se vêem aplicadas nas mais diversas organizações.

A administração é uma área que contribui para trazer benefícios para todos. Após a Revolução Industrial e o avanço tecnológico resultaram em relações modificadas no trabalho, dando-se maior importância, principalmente, ao que se refere a cliente/empresa.

A partir do século XX, com o surgimento do CRM (Sistemas de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), ainda considerado um tema emergente, as condições de relacionamentos entre clientes e empresa foram facilitadas. Na verdade, consiste em um modo de "comunicação", direcionado a obtenção de dados e geração de informações diferenciadas, visando atender melhor aos clientes, agregando valor ao negócio.

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a definição de processos relacionados a implementação de um Sistema de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente para a Styllus Colchões, buscando desenvolver de forma eficiente e eficaz o processo administrativo, possibilitando uma maior

participação da empresa no mercado, pois relaciona a conquista da fidelização do cliente. Assim, sua adoção visa estreitar os laços de relacionamento entre empresa e consumidor, de modo que venha satisfazer e surpreender as necessidades do consumidor, o qual vem demonstrando maior exigência em ser fiel ao mercado.

À medida que a empresa adquire dados relacionados aos clientes e mercado e os transforma em informações, é de seu interesse buscar desenvolver estratégias para garantir uma boa venda, que irá refletir no consumidor, que saberá que a organização se preocupa com seus interesses. Logo, uma empresa que mantém uma fonte de informações dos seus clientes pode-se dizer que reforça seu empenho em oferecer um valor agregado, fazendo parte do mercado como diferencial competitivo.

O presente trabalho apresenta a seguinte estrutura: caracterização da empresa, descrevendo um breve relato acerca da organização; situação problemática, delimitando a temática abordada, a partir dos pontos críticos visualizados; objetivos, demonstrando a pretensão geral buscada e os pontos específicos que se fizeram necessários; justificativa, exibindo a importância, oportunidade e viabilidade da pesquisa; metodologia, evidenciando o tipo de pesquisa, área de abrangência e técnicas de coleta e tratamento de dados; referencial teórico, exibindo uma pesquisa bibliográfica centrada nos Sistemas de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente; resultados do trabalho, exibindo o diagnóstico situacional, ou seja, descrição das rotinas executadas na empresa, quanto ao atendimento prestado a seus clientes, além de análise acerca da opinião dos próprios clientes quanto ao serviço prestado pela empresa, bem como as propostas técnicas e conclusões obtidas.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Styllus Colchões, localizada na avenida Prudente de Moraes, 3391, Lagoa Nova, foi fundada em 30 de novembro de 2001. A primeira gestão foi adquirida pelos proprietários sócios Cosmilson Fernandes de Oliveira e Meyre Soares dos Santos de Oliveira; já na segunda geração, o negócio passou a ser de responsabilidade dos empresários Cosmildo Fernandes de Oliveira e Terciane Farias Fernandes, marcando uma importante etapa, tendo em vista que a empresa obteve um espaço

maior em metros quadrados, permitindo aumentar a quantidade do mix comercializado, proporcionando, assim, variação dos seus produtos destinados ao consumidor final.

A empresa familiar varejista atua no segmento de colchões, investindo na melhoria dos seus produtos e serviços. Trabalha com a marca principal Americanflex, mas também podem ser destacadas multímarcas, ou seja, Ortobom, Ônix e Plumatex, abrangendo as categorias de colchões de espuma, de molas, camas box e acessórios (travesseiros, protetores, mantas massageadoras e cabeceiras). Uma visão geral dos produtos é exibida na figura 1. Para isso, tem oferecido flexibilidade nos atendimentos para garantir as vendas, atingindo todas as faixas etárias, prestando consultorias quanto à indicação do produto adequado para cada pessoa da sua família, considerando os particulares biotipos.



Figura 1: Visão geral do mix de produtos disponibilizados na empresa  
Fonte: Pesquisa de campo (2007)

Em linhas gerais, considerando o mercado local, evidencia-se que os principais concorrentes da empresa são: Abrantes Colchões, Durma Mais, Elegance Colchões, Empório dos Colchões e a rede de franquia Ortobom.

A organização tem procurado oferecer como diferencial de mercado excelência no atendimento, eficiência na venda e eficácia na entrega. Nesse direcionamento, sua missão é conscientizar o consumidor da necessidade da substituição antecipada do colchão visando o bem-estar ao dormir, que proporcionará uma satisfação plena do usuário, cuja propensão a demandar colchão é um potencial. A longo prazo, pode-se destacar que sua visão é tornar-se referencial em vendas no Rio Grande do Norte.

O momento em que a empresa se encontra pode ser caracterizado como perspectivas futuras, face ao crescimento que vem conquistando referente às vendas decorridas de anos anteriores. Assim, vislumbra abrir uma filial no mercado potiguar.

O organograma linear da empresa pode ser representado a partir da figura 2.

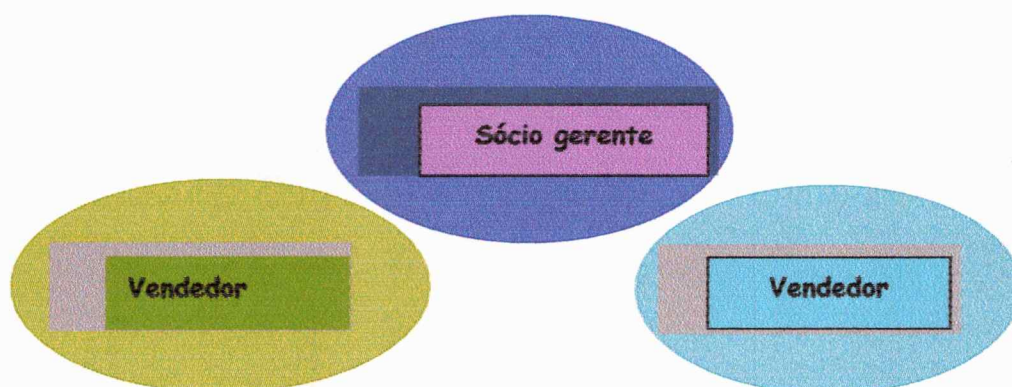


Figura 2: Organograma da empresa  
Fonte: Elaborado pelo autor (2007)

## 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Os Sistemas de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, mais comumente chamado de CRM, pode ser considerado como um sistema complexo, que tem conduzido empresas a estimar o retorno esperado de seus investimentos, tendo em vista que essas organizações estão focadas no relacionamento com seus clientes.

De maneira mais específica, pôde-se afirmar que o mercado Norte Rio-Grandense no segmento de colchões é bastante competitivo; as empresas têm buscado garantir uma fatia no mercado de modo sustentável. Para isto, a tendência é buscar fontes de informações dos seus consumidores e a partir daí criar novas estratégias para atrair e fidelizar clientes.

Assim, considerando a realidade da Styllus Colchões, centrando a análise na área relacionado ao Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, observam-se alguns pontos problemáticos:

- Decisões estratégicas relacionadas às informações dos clientes: pôde-se constatar, a partir das rotinas da empresa, a ausência na obtenção de informações

dos seus clientes, para tentar satisfazê-los e surpreendê-los, em busca de sua fidelização;

- Atendimento personalizado: não há uma customização da venda, considerando as necessidades e desejos do consumidor. No geral, pode-se dizer que a venda praticada segue o modelo tradicional, no qual o vendedor se prende no que o cliente procura, sem prover um atendimento mais diferenciado, inclusive explorando algo que o cliente não conhece, mas que tem haver com o seu biótipo;

- Implantação da Gestão do Relacionamento com Clientes: devido não ter informações consolidadas acerca do cliente, as áreas funcionam, sobretudo a comercial, com uma certa "carência", face as ações implantadas diante do cenário competitivo, dificultando a manutenção e fidelização dos clientes;

- Cadastro de clientes: a empresa tem dificuldade de obter maiores informações a respeito dos seus clientes pelo fato de não possuir um cadastro adequado para armazenamento dos dados necessários.

Portanto, diante dos pontos levantados sucintamente se torna oportuno questionar: que processos devem ser definidos de forma a permitir a implantação do Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente?

### 1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa consistiu em desenvolver um sistema de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, focando o conceito de CRM, como forma de prover a fidelização dos clientes.

Para tanto, se fez necessário:

- Analisar as informações atuais relacionadas aos clientes;
- Definir o perfil do cliente visualizado pela empresa;
- Avaliar estratégias de gerenciamento usadas junto aos clientes;
- Sugerir estratégias de gerenciamento junto aos clientes.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

O mercado competitivo no mundo globalizado tem centralizado suas forças em proporcionar estratégias para estabelecer a melhor direção a ser conduzida por parte da empresa, interagindo com eficiência e eficácia no ambiente mercadológico, na possibilidade de elaborar um Sistema de Informação, favorável na cooperação dos funcionários em atender clientes em potencial, constituindo meios que permitam elevar as vendas. O objeto dessa pesquisa, portanto, relacionou-se ao desenvolvimento dessa ferramenta, demonstrado a sua importância.

A efetivação da pesquisa facilitará na tomada de decisões, mediante uso de recursos adequados, direcionados à customização dos clientes, possibilitando a sua fidelização.

Por outro lado, a otimização dos resultados organizacionais, no que tange a busca de uma fidelização do cliente, sabendo que o sucesso de uma venda está no comprometimento dos funcionários em se esforçar para satisfazer as necessidades dos seus clientes justifica a oportunidade desse trabalho, sobretudo quando se referencia a competitividade do mercado.

A viabilidade de se fazer estudos sobre o Gerenciamento do Relacionamento com Clientes torna-se atraente, tendo em vista que a empresa permitiu acesso em oferecer as condições propícias para a devida dedicação e realização desse estudo. É relevante destacar que as ações desenvolvidas consideraram a situação atual da empresa, em termos da relação custo x benefício.

## 2 REVISÃO LITERÁRIA

Para Vergara (2000, p. 47), "Denomina-se referencial teórico o capítulo do projeto que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores."

Refere-se a uma revisão das literaturas existentes, tomando-as como referência para a pesquisa que será realizada. Assim, diante da temática abordada, ter-se-á a apresentação do Sistema de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM), destacando as etapas recomendadas de serem executadas para se chegar ao atendimento customizado, bem como também será enfocado o Cliente, considerando os tipos existentes.

### 2.1 GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

O CRM pode ser entendido como um sistema que integra funções da empresa, focalizando o cliente, através de procedimentos e processos, auxiliando a gestão para identificar as reais possibilidades de satisfazer as necessidades dos clientes atuais e potenciais, vislumbrando um crescimento em vendas.

Para Brown (apud TURBAN; MC LEAN; WHERTHERBE, 2000, p.270) "CRM é uma abordagem que reconhece que os consumidores são o núcleo do negócio e que o sucesso da empresa depende da gestão eficiente das relações com os mesmos."

A empresa que mantém foco nos seus clientes, atrelado ao Gerenciamento do Relacionamento, tem facilidade em obter maiores informações, adaptando seus produtos e serviços às necessidades de cada um, de maneira a estimular a repetição da compra, tornando-o mais lucrativo para a empresa.

Segundo Thompson (2003, p. 310), o CRM "É uma estratégia de negócio para selecionar e gerenciar clientes a fim de otimizar o valor em longo prazo."

O sistema CRM proporciona à empresa melhor direcionar os investimentos ao cliente, possibilitando diagnosticar e saber quais dele têm potencial de demanda com maior frequência a longo prazo, bem como o seu valor.

Conforme os relatos de Cardoso; Gonçalves Filho (2001, p.40), "É uma combinação de processos de negócios e tecnologia, que busca entender os clientes

das empresas mediante várias perspectiva: Quem são eles, o que eles fazem, do que eles gostam”.

Diferentemente do que acontecia com os relacionamentos entre cliente e empresa, os quais consistiam em conquistar e focalizar clientes, o Marketing de Relacionamento hoje é visto como uma forma de fidelizar cliente através de um relacionamento a longo prazo, medido pelo grau de satisfação reconhecido pelo cliente. Para tanto, a Tecnologia de Informação vem apresentando significado importante, mas deve-se ter bem claro que o ponto de partida para a implementação de uma solução consiste na definição de processos, sobretudo considerando as políticas e diretrizes da empresa.

Cardoso; Gonçalves Filho (2001, p.40) ainda afirmam: “Pode ser também definido como planejamento, gerenciamento e operacionalização da experiência do cliente, aplicando-se as mais avançadas tecnologias da informação visando à fidelização e criação de valor.”

A aplicação da tecnologia como base do CRM permite que a organização possa competir com o mercado atual: o sistema tem essa característica de observar os produtos e serviços que não venham a se tornar obsoletos para os seus clientes, impedindo de agregar valor.

Para Swift (2001) a Gerência de Relacionamento com Clientes é uma abordagem empresarial que tem como foco entender e influenciar o comportamento dos clientes, através da comunicação, para melhorar as compras, a retenção e a lealdade e a lucratividade deles.

A definição consiste em uma palavra importante relacionamento entre empresa e clientes firmando conexões comunicáveis integradas proporcionando um consumo continuado do produto ou serviço ou compras dos clientes atuais ou em potencial. A figura 3 ilustra a relação lucro versus investimento de clientes.

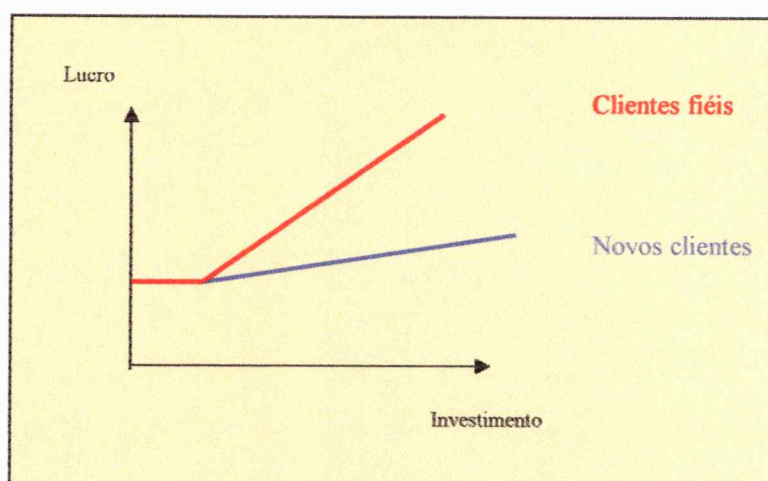


Figura 3: Relação lucro *versus* investimentos de clientes  
 Fonte: Batista (2004, p. 12)

A partir da figura 3 tem-se que a aquisição do sistema de CRM permite que a organização conheça melhor seu cliente. Isso é um aspecto significativo, sobretudo quando se consideram os relatos de Batista (2004, p. 118), ou seja, "conquistar um novo cliente chega a custar até 10 vezes mais do que mantê-lo fiel usando campanhas de marketing e do ciclo de vida do cliente, e reconquistá-lo chega a ser 25 vezes mais caro do que mantê-lo."

Logo, diante dos dados levantados, pode-se realizar um diagnóstico, centrado no perfil do consumidor, possibilitando a empresa desenvolver um trabalho destinado a prover uma fidelização, já que com melhorias no relacionamento com seus clientes, a organização se dispõe a uma oportunidade de aumento nas vendas e redução dos custos. Neste sentido, é crucial entender como o CRM pode ser classificado.

### 2.2.1 Tipos de CRM

Os tipos de CRM encontram-se relacionados às aplicações através das atividades ou canais de comunicação que a empresa dispõe como forma de registrar os contatos estabelecidos com seus respectivos clientes, obtendo assim informações necessárias que serão analisadas e utilizadas para as devidas tomadas de decisões que a empresa for fazer.

a) CRM Operacional: na visão de Greenberg (2001, p. 66) "São aplicativos voltados para o cliente envolvendo funções típicas como atendimento ao cliente,

gerenciamento de pedidos, faturamento/contabilidade, ou automação de marketing e vendas”.

O CRM Operacional se relaciona com atividades consideradas como básicas, diante do relacionamento com o cliente. Assim, mediante o uso da Tecnologia da Informação, a automação passa a ser essencial, promovendo maior agilidade nos processos, permitindo a troca e geração de informações diferenciadas, sendo a base para os demais tipos de CRM.

Considerando o enfoque de Batista (2004), o CRM operacional tem como função manter e controlar o contato direto entre empresa e cliente, mediante canais tradicionais como ponto de vendas e vendedores tradicionais, como também ligados a tecnologias de telefonia e Internet. Nesse caso, predominam os *softwares* chamados de *front office*, que incluem o sistema de vendas, marketing, pós-vendas e automação de funções de apoio.

b) CRM Analítico: na visão de Greenberg (2001, p. 66), “Refere-se a captar, armazenar, acessar, processar, interpretar e transmitir dados dos clientes para o banco de dados da empresa”.

Portanto, o CRM analítico visa integrar pessoas e departamentos ao ambiente tecnológico da empresa.

Para Cardoso e Filho (2001, p. 104) “Fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles”.

Esse tipo de CRM tem como foco a análise, sendo verificados se os processos operacionais estão sendo representados de forma estratégica, clara e objetiva, estabelecendo se o cliente é fiel ou não.

Considerando Batista (2004, p.119), “Sua execução é através de dados com bases gerenciais da empresa. Funciona como análise dos dados recebidos de diversas fontes gerando informações, definindo previsões e tendências”.

Uma vez coletadas as informações, obtidas através de canais de comunicação gerenciais, a empresa aplicará análises operacionais com base no perfil de clientes e o seu comportamento de compras. Isto irá conduzir a um atendimento mais diferenciado, possibilitando atender as necessidades e desejos dos consumidores.

c) CRM Colaborativo: conforme Greenberg (2001, p. 67) “Tem como função coletar dados dos clientes e armazená-los através de canais de comunicação como fax, e-mail, telefone, website, e outros”.

Refere-se a gestão dos processos da operação integrada dos canais de comunicação da empresa

Conforme os relatos de Cardoso e Filho (2001, p. 104) “Engloba todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre interação com a empresa.”

Envolve a integração dos departamentos com os clientes no andamento dos processos através de um meio ou canal adequado.

Nessa linha de pensamento Batista (2004, p. 119) enfatiza: “Envolve de forma direta ou indireta com a empresa canais convencionais de comunicação como telefone, fax, carta, e-mail, website<sup>1</sup> e face a face podendo ser mantidos pela empresa ou cliente”.

Para Madruga (2004, p. 122), “Ele possibilita que os funcionários da empresa cliente e da empresa parceira trabalhem em forma de redes de relacionamento para resolver problemas complexos provenientes do atendimento a clientes.”

Diante das considerações acerca dos tipos de CRM pode-se questionar: como efetivamente eles se relacionam?

Ao analisar a figura 4 tem-se a compreensão dos aplicativos de CRM (colaborativo, operacional e analítico) como canais de comunicação, que capturam dados de clientes, transformando-os em informações, que serão convertidas em resultados para os vários pontos de contatos com os clientes, facilitando demandar compras em potencial. Na verdade, destaca-se que o passo inicial consiste na definição dos processos que deverão ser implementados. Entretanto, isto pode ser considerado simples, mas não é: o primordial, inclusive, é considerar a realidade de cada empresa, não se limitando a fazer implementações através de simples “cópias” de soluções já existentes.

---

<sup>1</sup> Call center para Cardoso; Gonçalves Filho (p.146,2001) local da empresa que tem capacidade para suportar uma concentração de ligações de clientes.

Web site para Cardoso; Gonçalves Filho (p.152,2001) Conjunto de páginas em que contém gráficos e fotos em uma tela de computador interligados a um computador através de uma rede.

E-mail para Cardoso; Gonçalves Filho (p.148,2001) “Troca de mensagens produzidas, armazenadas e transmitidas por computador.”

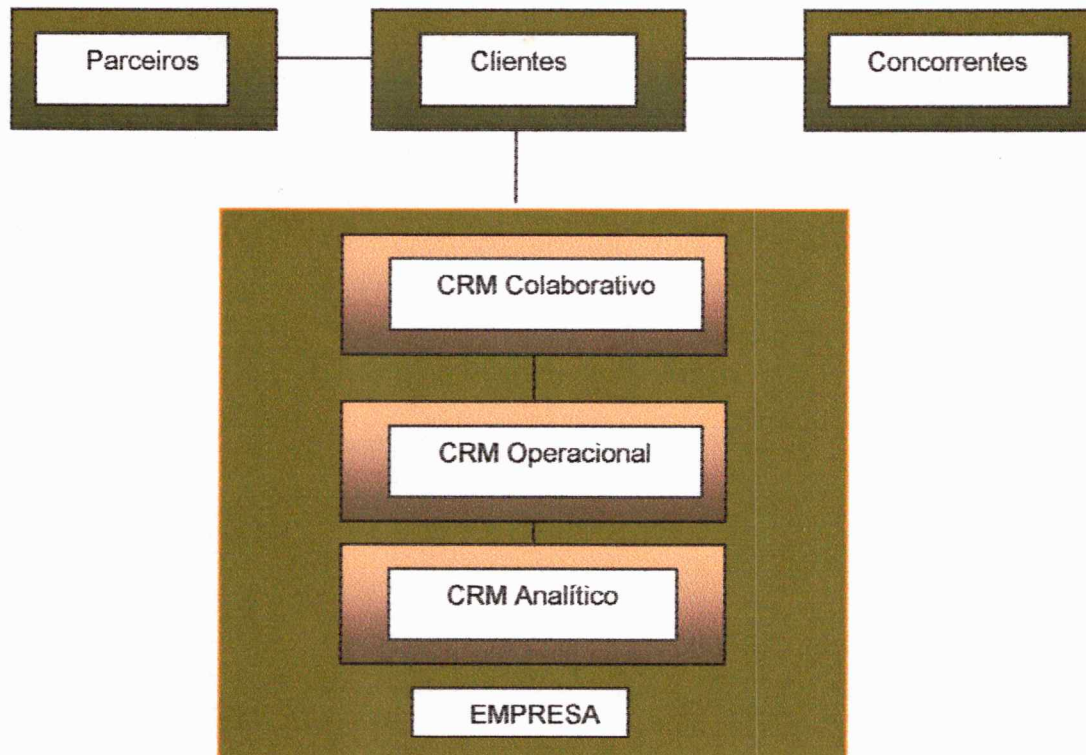


Figura 4: Ecosistema do CRM  
 Fonte: Batista (2004, p. 120)

Assim, diante dessa abordagem mais específica do CRM tem-se a necessidade destacar os objetivos e estratégicos e táticos. O operacional é uma mera consequência.

### 2.2.2 Objetivos estratégicos e táticos de CRM

Os objetivos estratégicos e táticos podem ser definidos como formas de ações estabelecidas pela empresa para atingir as prioridades, mais principalmente os resultados, qualidade de serviços, fidelização e satisfação de clientes.

Segundo Batista (2004, p. 118)

O principal objetivo desse sistema é proporcionar vendas casadas e mensagens direcionadas a cada cliente e, com isso, aumentar o faturamento da organização – e principalmente o lucro – por meio de melhor satisfação e retenção do cliente bem como menores custos para adquirir e manter seus clientes fiéis.

Quando uma empresa investe em sistema de CRM cria perspectivas futuras de lucratividade. A proposta inicial é um aumento nas vendas, sejam casadas ou mesmo vendas contínuas. O fato é que com esse sistema implantado, tem-se a possibilidade de ocorrer melhorias na empresa, redução de custos e tomadas de decisão corretas, proporcionando vantagem competitiva.

Segundo as colocações de Swifit (2001, p. 14): “Refere-se a aumentar as oportunidades melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa (produto e preço), por meio do canal certo e na hora certa”.

Dessa forma, significa dizer que uma vez que a empresa se disponha a coordenar a comunicação nos contatos que tem participação maior, de modo que colem e capturem informações, através de canais que identificarão clientes reais e em potencial, facilitando o gerenciamento com os clientes, personalizando as ofertas para demandar clientes.

Diz Mckenna (1992, p. 115) “Os objetivos das empresas devem ser esclarecidos em todos os detalhes nas relações que definirão o que fazer, quem fará e quando. Evitando agir de maneira diferente do mercado”.

A falta de objetivos pode deixar a empresa em posição em que sua própria sobrevivência depende da continuidade da relação estabelecida entre empresa e mercado.

Para Brown (2001, p. 295), “A estratégia é voltada às exigências do mercado e as organizações estão se empenhando em passar uma imagem transparente aos clientes.”

Os clientes exigem um atendimento eficiente; atender a esse mercado dinâmico desafia as organizações em capacitar toda a cadeia organizacional em ter acesso às mesmas informações, de modo que todos os funcionários que tiverem o primeiro contato não os deixem sem a resposta necessária, mesmo não sendo do mesmo departamento, identificando nele o que está precisando. Mas, como, então, entender a consolidação de relações estratégicas?

## 2.3 RELAÇÕES ESTRATÉGICAS

Relações estratégicas consistem na formação de elos de maneira atrativa, em que o envolvimento deve estar claro, permitindo uma flexibilidade na estruturação de novas alianças.

Levit (apud MCKENNA, 1992, p.1) destaca:

Uma estratégia que não fale explicitamente sobre os clientes e o ambiente competitivo certamente não conseguirá gerar e manter um nível adequado de conhecimento da concorrência e do cliente na empresa, principalmente quanto aos detalhes importantes, onde o verdadeiro trabalho é realizado.

As estratégias utilizadas através de informações detalhadas dos clientes servem como fonte para criar relações com eles; é vital para a empresa investir no conhecimento adquirido, permitindo um aumento na chance de acertar nos interesses individuais, evitando assim agir de forma errônea, conduzindo a uma fatia melhor do mercado.

No relato de Batista (2004, p. 121) A estratégia permite às empresas compreenderem as experiências dos clientes enfocando a manutenção dos relacionamentos a partir dos registros disponibilizados das preferências individualizadas em qualquer lugar.

Uma forma de conduzir a empresa estrategicamente para alcançar melhores posições é se colocar na posição de seu cliente, seja onde quer que ele esteja, conhecendo-o melhor permitirá adquirir maiores experiências e afinidades para compreender suas necessidades de produtos e serviços que a empresa está disposta oferecer.

Mckenna (1992, p. 105) define:

É essencial as relações estratégicas para o crescimento da liderança, fidelização do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado essas relações tornam cada vez mais importante em ganhar credibilidade na competição global.

Não é tarefa fácil para a empresa implementar estratégias para mudanças rápidas; exige um envolvimento da alta direção e dos funcionários em coletar e armazenar informações dos clientes de forma consciente para assegurar um bom relacionamento em que a empresa pretende chegar.

Mckenna (1992, p. 163) ainda cita: "As boas estratégias empresariais surgem da liderança, criatividade, e de um ambiente que as estimule."

A opção por uma boa estratégia tem que ser adotada antes de ser implementada; as idéias têm que ser realizadas diariamente até se tornar um processo ativo; deve-se fazer acrescida ao conhecimento da equipe, aperfeiçoada e direcionada aos clientes.

Segundo McKenna (1992, p. 114), "Para empresas que começam a escorregar, o estabelecimento de relações estratégicas será a única forma de reconquistar credibilidade e construir uma nova imagem."

A idéia de formar relações estratégicas e sobreviver a um mercado globalizado pode se transformar em um problema quando empresas dependem unicamente de uma fonte em que ofereça somente aqueles recursos que ela necessita, mas é necessário que ela esteja disposta a novas mudanças. Isso passa a ser visto como o grande diferencial, podendo se destacar o Marketing de Relacionamento.

## 2.4. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Hoje o consumidor se encontra em posição mais confortável do que há tempo atrás, embora não admitam tais mudanças. O fato é que eles ditam as regras; as empresas se preocupam cada vez mais em manter bons relacionamentos com eles para obter maiores informações e, a partir daí, criar de novas maneiras de satisfazer suas necessidades e desejos.

Kotler(apud COBRA,2003,p.11):

O resultado final do marketing de relacionamento é a concepção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing. Rede de marketing consiste na empresa e naqueles que a apóiam – clientes, funcionários, fornecedores e distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos.

Desenvolver o marketing é unir uma rede de contatos que apóiam para a condução de oferecer meios para o consumidor adquirir a posse do produto ou serviço, ou seja, corresponder as suas expectativas ou até mesmo superá-las. Logo, o grande desafio consiste, exatamente, em saber identificá-las.

Segundo Mowen ; Mirror (1998, p. 270):

O marketing de relacionamento é uma tentativa explícita entre parceiros de trocas de construir uma parceria de longo prazo, caracterizada por uma cooperação significativa e a interdependência entre os parceiros, para o desenvolvimento de laços sociais e estruturais.

O marketing de relacionamento enfatiza um bom relacionamento a longo prazo, buscando a fidelização dos clientes; através de um relacionamento busca-se compreender as necessidades desses clientes, tratando-os como parceiros, assegurando que os empregados conquistem a satisfação das necessidades individuais dos consumidores.

Segundo Cardoso; Gonçalves Filho (2001, p. 23):

Focaliza principalmente a satisfação/ relação com cliente, permite descobrir suas expectativas e necessidades individuais, atuando de maneira administrativa, e, conseqüentemente, permite aperfeiçoar seus produtos e melhorar seus serviços de maneira que possam atender aos clientes de forma personalizada, fazendo assim crescer a lealdade e respeito do cliente junto à empresa.

Cada vez mais as empresas devem se preocupar em proporcionar um bom relacionamento em todos os momentos que seus clientes estiverem em contato com a empresa, para a partir daí favorecer melhores experiências com eles para estabelecer oportunidades de melhores resultados, no que tange a satisfação desses clientes, buscando um bom relacionamento que somente a empresa poderá despertar para seus clientes.

Segundo Madruga (2004, p. 23):

O marketing de relacionamento é composto por diversas engrenagens, como foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada bidirecional, múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes.

A globalização abriu espaço para um número maior de oportunidades para outras empresas; essa guerra acirrada levou a outros desafios como manter o relacionamento como defesa para a sua sobrevivência organizacional.

#### 2.4.1 Marketing de Relacionamento e CRM são convergentes

Embora alguns autores tenham percepções de diversas maneiras, nota-se que o Marketing de Relacionamento e o CRM têm focado em relacionamentos personalizados a longo prazo; o que faz diferenciar nos processos de interação com o cliente é a tecnologia atrelada ao CRM.

Madrugá (2004, p. 24) define:

Marketing de relacionamento como sendo uma forma a longo prazo de atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes sejam eles finais, intermediários, fornecedores, parceiros, entidades governamentais em que hajam benefícios mútuos.

Marketing de relacionamento corresponde ao gerenciamento de relacionamento entre consumidores, fornecedores, concorrentes e outros em uma percepção intangível.

Ainda na visão de Madrugá (2004) entende que no CRM permite um desenvolvimento de estratégias de vendas de produtos ofertados pela empresa baseando-se nos benefícios gerados, concretizando o marketing de relacionamento”.

Em decorrência da grande quantidade de clientes envolvidos com a empresa, o CRM faz com que as percepções feitas elas venham a ser tangibilizadas, atingindo a satisfação necessária ou desejado por parte dos consumidores.

Para Madrugá (2004, p. 234)

O CRM e o marketing de relacionamento andam lado a lado juntos formam uma força empresarial sem precedentes na conquista, gestão e satisfação dos clientes. Os profissionais que entenderem essa sinergia poderão se beneficiar com resultados sustentados e duradouros.

Marketing de Relacionamento e CRM é um tipo de envolvimento em que demanda concentração e dedicação, focalizando o cliente para um relacionamento de longa duração.

Madrugá (2004, p. 235) ainda acrescenta: “Marketing de Relacionamento, *customer relationship management* e o valor do cliente estão sempre juntos e formam um novo desafio para as organizações que querem encantar os seus clientes.”

Através de uma persistência diária a aplicação de marketing de relacionamento e CRM orienta na descoberta do valor que o cliente representa para a empresa.

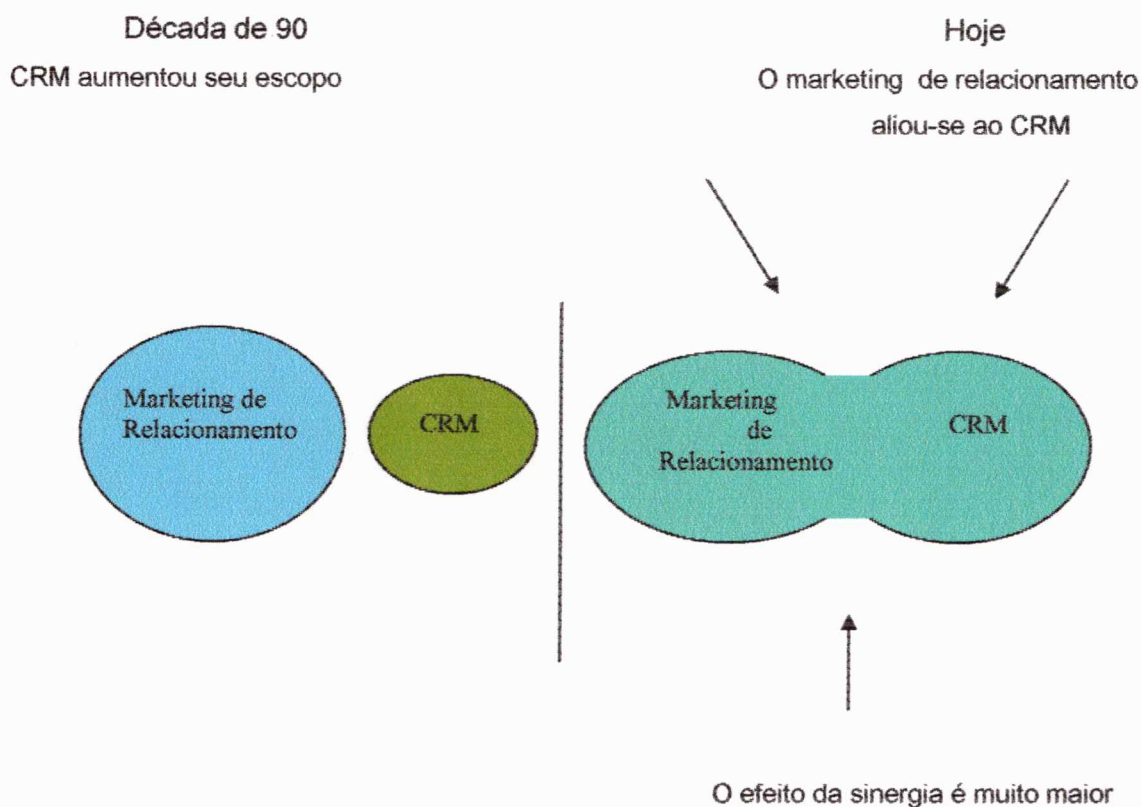


Figura 5: Convergência e sinergia entre Marketing de Relacionamento e CRM  
Fonte: Madruga (2004, p. 26)

Diante da figura 5, o CRM foi inspirado no Marketing de Relacionamento; suas razões são idênticas, conforme foram mencionadas acima pelos respectivos autores, “se por um lado o marketing de relacionamento surgido timidamente nos anos 80, a tecnologia de CRM surgida nos anos 90 tornou-se uma boa opção para viabilizá-lo”. O desenvolvimento da tecnologia possibilitou reunir dados de centenas, milhares de clientes, tornando mais tangível os seus relacionamentos.

## 2.5 O MARKETING NA PRÁTICA

O esforço de marketing estar centrado como uma aplicação destinada exclusivamente para o mercado, que busca idéias percebidas que serão processadas com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos.

Para Kotler (apud COBRA ,2003, p.7) “Processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”

Segundo Vavra (apud Cardoso; Gonçalves Filho,2001, p. 22) “Consiste em uma espécie de troca nas quais existem duas partes envolvidas: uma oferece aquilo que a outra necessita”.

É o processo de conceber, produzir, fixar preços, promover e distribuir idéias, bens e serviços que satisfazem as necessidades de indivíduos e organizações.

Uma vez sendo adotada pela organização, o Marketing será capaz de melhorar o desempenho da organização, contribuindo para as informações que foram colhidas, ressaltando na comunicação da customização dos clientes.

Com base em MacKenna (1992), o marketing baseado no conhecimento exige que uma empresa domine: tecnologia pertinente; concorrência; clientes; novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo; organização, recursos, planos e formas de fazer negócios.

O marketing fundamentado no conhecimento e na experiência existente da organização reflete em uma nova disposição em modificar seus produtos, não só as suas estratégias, mas as necessidades dos seus clientes; gerar uma mentalidade voltada para o mercado; segmentar o que se pretende conquistar, monitorando constantemente seus concorrentes para que possa assumir riscos inteligentes e calculados.

Para Cobra (2003, p. 45) “Marketing não é ciência nem arte, mas utiliza ferramentas oriundas dessas áreas para elaborar produtos com base em informações sobre o comportamento dos consumidores.”

Implica em dizer que marketing não é como uma ciência exata, em que a teoria, uma vez aplicada, vai funcionar, nem a arte expressa será uma obra-prima, mas tendo as duas pode-se utilizar das suas ferramentas para desenvolver idéias com base em informações.

Neste direcionamento, considerando a temática, torna-se primordial abordar a fidelização.

## 2.6 FIDELIZAÇÃO

Fidelizar é uma atitude que busca conquistar, através de esforços por parte da empresa, e incentivar a preferência do consumidor em adquirir produtos e serviços, tendo em vista a forte disputa do mercado pela preferência do público cada vez mais exigente; saber conquistar pode representar uma longa permanência do cliente na empresa.

Segundo Brown (2001, p. 53), “A fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização criando benefícios para um cliente, para que ele mantenha ou aumente suas compras junto à organização”.

A fidelização se dará quando os benefícios forem percebidos pelos clientes; ela poderá ser alcançada; para isso, a empresa deverá trabalhar continuamente e conquistar gradualmente e seletivamente, para que a fidelidade seja de confiança mútua, sabendo assim que isso não pode ocorrer para todos os clientes.

Para Madruga (2004, p. 171)

*A fidelização não é eterna, mas, quanto maior o tempo de duração da relação, maiores as chances de benefícios mútuos. Uma empresa saudável, com consumidores valiosos por um longo tempo, obtém margem de lucro suficiente para investir na criação de valores e benefícios, principalmente para os clientes que se dedicam mais.*

A empresa tem que se preocupar constantemente em manter seus clientes o maior tempo possível, pois a concorrência está posicionada também no mercado, oferecendo novidades; e ela também tem o conhecimento disso. A fidelização se encontra em um estágio de relacionamento em que a empresa oferece maiores condições de permanência de longa duração; isso se dá através de levantamento de dados de preferências dos clientes; a partir daí, criar programas de retenção garantindo assim o sucesso da empresa.

Segundo Oliver (apud BROWN ,2001, p.53) "Um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca."

Pode-se dizer que fidelidade resulta de uma manutenção ou aumento de compras por parte do cliente. Para isso, a empresa deve trabalhar constantemente, concentrando-se em oferecer benefícios mútuos.

Na figura 6 Brown (2001) mostra uma correlação entre fidelidade e valor de acordo com o modelo do "ovo frito".

De maneira mais clara, a gema representa os clientes selecionados pelo empreendimento; a clara representa a estratégia CRM, porque assim como a clara do ovo, ela forma uma camada protetora que alimenta os clientes. Em meio a rajada de ofertas atrativas que o mercado oferece, cabe a empresa proteger e manter os seus clientes, evitando assim perdê-los para outros concorrentes.

#### Modelo do "ovo frito"

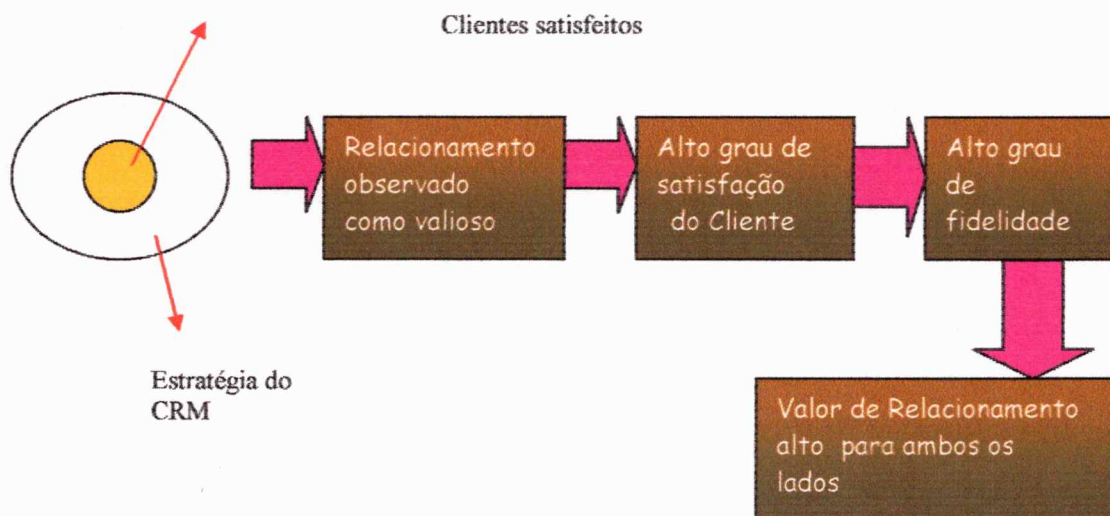


Figura 6: O modelo do ovo frito

Fonte: Brown(2001, p. 54)

Portanto, percebe-se que para entender fidelização tem-se a necessidade de classificar os clientes, já que o propósito maior consiste em definir processos que

permitam conquistá-los, ou seja, tê-los como parceiros, num relacionamento de longo prazo.

### 2.6.1 Classificando o Cliente

Não basta para empresa tentar adivinhar o que o cliente está querendo. É mais oportuno perguntar a ele próprio o que ele quer; é mais interessante ainda para a empresa criar estratégias que facilitem a disponibilidade deles falarem realmente o que precisam.

*Para se ter um entendimento maior, convém destacar os tipos de clientes:*

a) Cliente: para Swfit (2001, p. 3), “O cliente de varejo que compra o produto ou o serviço final. Normalmente, um indivíduo ou uma família.”

Refere-se ao consumidor que compra da empresa para seu próprio benefício ou de outrem.

b) Empresas para empresas: segundo Swfit (2001, p. 4) “Cliente que compra o seu produto (ou serviço) e adiciona o mesmo ao produto que fabrica, para venda a outro cliente ou empresa. Este(a) utiliza o produto dentro da própria organização para aumentar a lucratividade ou os serviços”.

Esse tipo de cliente é capaz de fazer negociações para garantir maiores compras e, no entanto, também pode participar da própria produção do produto, pode também influenciar na vida das famílias como qualidade de vida.

c) Canal/Distribuição/Franquia: com base em Swfit (2001, p. 4) “Pessoa ou organização que não trabalha diretamente para você e (normalmente) não está na sua folha de pagamento, que compra o seu produto para vender ou para utilizá-lo como seu representante/ponto-de-venda nessa área.”

Ele é participante ou intermediário ao acesso de produtos ou serviços da sua empresa para outros clientes.

d) Cliente interno: para Swift (2001, p. 4),

Pessoa ou unidade de negócio dentro de sua empresa (ou companhias associadas) que precisa do seu produto ou serviço para obter sucesso nos próprios objetivos de negócio. Normalmente, este é o cliente mais ignorado de uma organização e (potencialmente) o mais lucrativo ao longo do tempo.

É o que influencia no trabalho organizacional, tanto pode ser participante do processo produtivo, pode motivar outros colegas, bem como atrair outros clientes da concorrência.



Figura 7: Tipos de Clientes  
Fonte: Swift (2001, p. 4)

A figura 7 refere-se a um modelo de vários tipos de clientes que compram para gasto próprio ou de outrem ou intermediam na influência de compras. Isto torna oportuno o entendimento do ciclo do cliente.

#### 2.6.2 Ciclo de vida do cliente

Costuma-se dizer que o ciclo de vida do cliente equivale ao período de tempo que ele permanece comprando na empresa, independente do tempo. Cabe a empresa utilizar de estratégias para manter um relacionamento com ele.

Para Kalakota; Robison (apud Cardoso; Gonçalves Filho, 2001, p. 41) "o nível de conhecimento e intimidade no mundo dos negócios cresce com o tempo impactando no relacionamento". O CRM classifica em três fases:

a) Adquirindo novos clientes: propor para o cliente a oferta do produto com valor superior.

Em meio a um ambiente competitivo, a empresa deve-se propor estratégias para identificar e selecionar os seus melhores clientes, buscando se relacionar cada vez mais com eles, buscando sempre mantê-los na empresa.

b) Intensificando a lucratividade de clientes existentes: intensificando o relacionamento, aumentando a excelência em *cross-selling* e *up-selling*<sup>2</sup>.

Através de uma afinidade de estratégias de vendas e serviços a probabilidade de vender é maior quando o atendimento oferece outros produtos complementares ou mesmo produto de melhor qualidade que pode acarretar em uma disposição maior de lucro por parte da empresa.

c) Retendo clientes lucrativos para sempre: trabalhar no desenvolvimento dos relacionamentos ofertando o que o consumidor quer.

Na visão de Brown (2001) as empresas evoluem no momento em que elas estão impactando no tratamento com os clientes, ao passar por três estágios: o estágio I é a aquisição de clientes, é o enfoque principal evoluindo para o II estágio, que consiste na retenção de clientes, progredindo para o III estágio, que é o atendimento estratégico ao cliente.

a) Aquisição de clientes: a atenção é direcionada para a construção de uma base de clientes, por meio do uso da tecnologia e treinamento específico de iniciativa, para aumentar a eficácia dos vendedores.

Conhecer os clientes não é fácil; convencer um cliente a ficar com a organização requer muita habilidade no contato, de modo que ele não vá se direcionar para a concorrência.

b) Retenção: o relacionamento com o cliente é maximizado.

c) Atendimento estratégico ao cliente: prever características necessárias para ascensão no atendimento estratégico ao cliente.

Nesse direcionamento, os cinco pilares para o atendimento ao cliente são:

<sup>2</sup> Cross- selling para Cardoso; Gonçalves Filho (p.147,2001) "vender mercadorias e serviços relacionados entre si para um cliente. Esse processo é somente uma das formas de aumentar sua participação no cliente."  
Up selling para Cardoso; Gonçalves Filho (p.152,2001) "vender atualizações, complementos ou aperfeiçoamento para determinado produto ou serviço."

a) Traçando o perfil dos clientes: ciente de que alguns clientes são mais valiosos do que outros, a empresa deve dar importância e procurar se relacionar melhor com eles.

Antes de mais nada, obter informações dos clientes é uma forma objetiva para desenvolver o perfil dos clientes, tendo em vista a possibilidade que empresa tem de agir estrategicamente para fazer a diferença no mercado. A empresa, de posse das informações dos seus clientes, tem a oportunidade de desenvolver produtos e serviços personalizados.

b) Segmentação dos clientes em agrupamento naturais: firmados no segundo pilar da fundação, tem conhecimento da necessidade de segmentar para as categorias adequadas.

A criação de valor do cliente varia de um para outro; segmentar permite que a empresa classifique seus clientes de acordo com uma lista de critérios estabelecidos, através de estratégias direcionadas para cada tipo de cliente é nesse pilar que a empresa vai estabelecer critérios distintos.

c) Pesquisa sobre a indústria e as preocupações do cliente: as empresas reconhecem a pesquisa como forma investigativa, importante para avaliar os clientes e suas sugestões de satisfação.

O retorno dos questionamentos em que são apresentados os resultados da avaliação dos clientes em relação a satisfação deles mostra o interesse da empresa e agradar seus clientes e corrigir os problemas diagnosticados.

d) Investimento em tecnologia para oferecer soluções aos clientes: a questão não é investir uma tecnologia mais cara, mas a apropriada para determinar as necessidades e entregas em tempo oportuno.

Um investimento em tecnologia possibilita à empresa trabalhar com soluções processuais mais rápidas, assegurar com mais precisão as informações integradas no sistema da organização para atingir os objetivos funcionais da organização.

e) Gerenciamento de clientes por meio de um tratamento consistente: dar suporte as equipes para garantir que as pessoas certas atendam as necessidades particulares de cada cliente.

O desafio de qualquer organização necessário para um atendimento bem sucedido consiste em focar estratégias que criem caminhos, apoiado por uma equipe bem treinada e recursos adequados, que disponibilizem de informações para oferecer benefícios mútuos.

A figura 8 mostra uma arquitetura com os cinco pilares para sustentação do conceito de atendimento do cliente, o que implica em bases sólidas nos processos funcionais para firmação desses estágios.

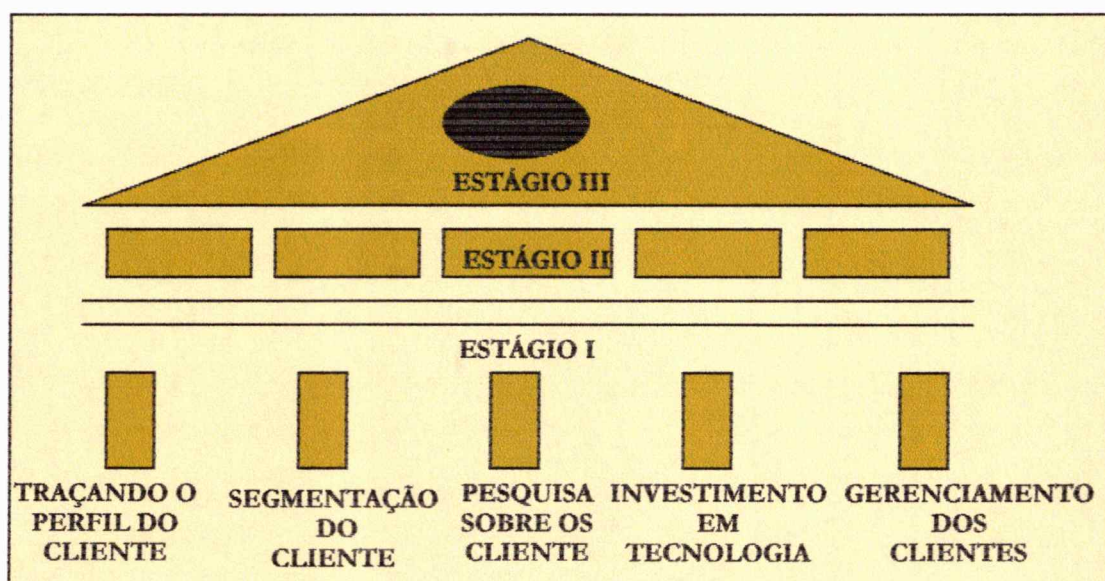


Figura 8: Os Cinco Pilares do Atendimento Estratégico ao Cliente  
Fonte: Brown (2001, p. 67)

Diante do entendimento dos pilares que sustentam o CRM tem-se a presença da Tecnologia de Informação. Na realidade, esta "ferramenta" vem sendo considerada como elemento crucial, já que viabiliza a transformação dos dados em informação, usadas para tomar decisões acertadas a respeito dos clientes, em busca de sua fidelização.

### 2.6.3 Tecnologia de Informação

Define-se como sendo um elemento do Sistema de Informação em que só se fará uso através de uma tecnologia subsidiada por hardware, software, banco de dados, redes ou outros dispositivos.

Para Brown (2001, p. 161), "Uma solução CRM exigirá a adoção de novas tecnologias para alcançar transparência e visibilidade na cadeia de valores dos negócios e entre os negócios e seus clientes."

Entre diversas tecnologias existentes no mercado, é de suma importância escolher de forma precisa a que é mais adaptada aos negócios da empresa e as exigências dos consumidores em combinação com a empresa.

No relato de MacKenna (1992, p. 1) “A tecnologia está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado”.

A tecnologia permite que a empresa produza uma grande variedade de escolhas para seus clientes, desenvolvendo uma gama de resultados especificados.

Para Turban (2004, p. 40) “o termo TI é usado para denominar um sistema de informação e no sentido mais amplo diversos sistemas de informação, usuários e gestão de uma empresa inteira”.

Refere-se como sendo um sistema de informação apoiado a uma tecnologia, em que poderá ser utilizado para diversas atividades integrando diversas áreas em que possa resultar em vantagens significativas.

Swift (2004, p. 69) destaca: “A nova função da TI inclui a obtenção de conhecimentos de todas as fontes apropriadas de informações e a orientação dos clientes na utilização das últimas tecnologias de relacionamento.”

O papel da TI como função é o de dar apoio a todas as atividades em que abrange a organização facilitando a uma rápida tomada de decisão.

#### 2.6.4 Sistema de Informação e a sua necessidade para a empresa

Os Sistemas de Informação são elaborados para facilitar a empresa em determinar características, para concretizar os reais objetivos determinados em todos os pontos da empresa através de um fluxo de informações. Diante da imensidão de dados que a empresa se depara constantemente, observa-se a relevância do sistema de informação, o uso dessa ferramenta auxiliará no controle das informações com maior qualidade, facilitando a um bom controle no desenvolvimento das funções da organização para a tomada de decisões.

Para Batista (2004, p. 16) diz como sendo um subsistema da empresa que possui dados ou informações de entrada (*inputs*) ou insumos para poder operar, processando ou transformando essas entradas em saídas (*outputs*), a realimentação (*feedback*) serve para comparar a maneira como um sistema funciona em relação ao que ele deve funcionar.

Entende-se como sistema de informação uma subdivisão em subsistemas de entrada, insumos, saídas e realimentação que será representado para cada negócio no desenvolvimento das atividades organizacionais.

Para Turban (2004, p. 63) "Dados, informação e conhecimento podem ser os insumos de um sistema de informação; podem ser igualmente seu resultado."

Entendem-se dados como a porta de entrada de um Sistema de Informação que não está organizado e que precisa ser processado e, posteriormente, transformado em informação. Tal informação adquirida pode ser alimentada para outro sistema, em que obterá mais a frente uma informação geral.

A figura 9 demonstra um processo cíclico em que elementos interdependentes se unem para formar conhecimento que será administrado de acordo com a necessidade da estrutura organizacional

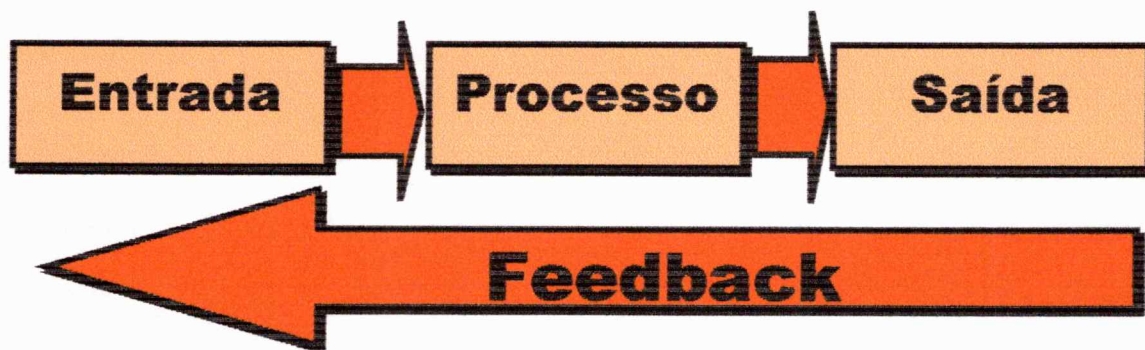


Figura 9: Utilização de um sistema de informação  
Fonte: Elaborado pelo autor

As abordagens acima permitem caracterizar o CRM, mas um questionamento se faz oportuno: como proceder a sua implementação? Quais passos devem ser seguidos pelas organizações?

## 2.7 IMPLEMENTAÇÃO DO CRM

Apesar de todo o cuidado em implementar um sistema de CRM, ele só será eficaz se houver uma integração de informações de todos os departamentos envolvidos. Para isso, a resistência deve-se deixar de lado. É tarefa dos líderes motivar seus liderados capacitados com a nova mudança e suas vantagens para o

uso, a partir daí oferecer-lhes ferramentas necessárias para estabelecer contatos com os clientes.

Segundo Brown apud Cardoso (2001), a implementação de um programa de CRM envolve cinco elementos que são: estratégia, segmentação, tecnologia, processo e organização.

a) **Estratégia:** um programa CRM envolve seis tipos de estratégias: canal, segmentação, preço, marketing, marca e propaganda. Os três primeiros podem ser visto com maior importância, o primeiro determinará a estrutura segmentada do departamento de marketing e o cliente, depois a estratégia como o valor da oferta no mercado e a estratégia de canal como essa oferta será conduzida ao cliente. Essas estratégias devem ser avaliadas e conduzidas a resultados que poderão ser mudados, caso haja necessidade.

A implementação de CRM deve estar com suas estratégias alinhadas, em conformidade com as características da empresa e de seus clientes atuais e em potencial de modo que entendam e sintonizem valores percebidos com a facilidade de acesso destinado a eles.

b) **Segmentação:** segmentar um produto ou serviço na visão exata do cliente não é tarefa fácil para a empresa; é necessário desenvolver fórmulas com base em pesquisas demográficas apropriadamente testadas para garantir que os *prospects*<sup>3</sup> sejam categorizados corretamente.

Segmentar a empresa com foco no cliente se faz necessário a utilização de pesquisa demográficas avaliadas em questionamentos, sob amostragem para propor a sequência de atividades para implantação de CRM.

c) **Tecnologia:** implantar CRM depende de dados que serão processados; estes, por sua vez, deverão ser concentrados em um banco de dados direcionado às operações a serem realizadas, apoiados pelo software para banco de dados, ferramentas de *data mining*<sup>4</sup>, suporte à decisão, e gerenciamento da campanha, bem como *hardware* e o *software* de *call center*.

Para implantar o CRM faz-se necessário uma infra-estrutura de recursos tecnológicos como computadores, programas, equipamentos e central telefônica

---

<sup>3</sup> Prospects: Cardoso; Gonçalves Filho (2001, p. 46) define como os possíveis clientes.

<sup>4</sup> Data mining para Cardoso; Gonçalves Filho (p.147,2001) "Analisar informações em um banco de dados usando ferramentas que procuram tendências ou anomalias sem o conhecimento do significado dos dados."

constituindo-se como base de facilitação da empresa em contato com clientes ao acesso ao conhecimento de dados, que serão transformados em informações, que serão compartilhadas para as devidas tomadas de decisões.

d) Processo: o processo de CRM precisa da implementação da tecnologia para sustentar e reforçar sua utilização em que se ordenará o método pelos quais as atividades de marketing direto serão executadas, minimizando assim o tempo de execução das ações direcionadas.

O processo de CRM implica em alterações na empresa de modo que ela encontre diversas formas de se comunicar com seus clientes, entre elas o uso da tecnologia, não que ela seja mais importante, mas conduzirá a uma maior facilidade no relacionamento com clientes atuais e os que se pretende alcançar. Para isso, é necessário ter uma equipe bem preparada em todos os departamentos, para que possam interagir nas informações e que estejam conscientes da importância do processo funcionar bem.

e) Organização: CRM transforma a estrutura organizacional; ele impulsiona a empresa a abrir caminhos para novas mudanças; orienta a organização a novos processos para promover aprendizado dos departamentos trabalhando conjuntamente para a empresa.

A organização focada no sistema de CRM modela a uma nova estrutura organizacional em conformidade com a missão, visão, objetivos e estratégias, orientando aos gestores e aos colaboradores na busca por resultados. Entretanto, é uma tendência que não tem volta, ou seja, os processos devem ser redefinidos, pois o diferencial passa a ser o trabalho a partir das informações geradas.

#### 2.7.1 Fracasso para implantação do CRM

O fracasso pode ocorrer quando os objetivos estabelecidos não tiverem sido atingidos, não um fracasso total, mas fracassos acumulados e não resolvidos durante o processo de implantação, provenientes da falta de planejamento e envolvimento dos gerentes e das equipes desmotivadas.

Para Madruga (2004), as ameaças de fracasso da implantação do CRM estão dentro da organização. Portanto, deve-se precaver das ameaças:

1. Baixo envolvimento da alta cúpula da organização com o projeto. O próprio presidente poderá comunicar-se com seus funcionários da importância inicial do projeto, a urgência e os ganhos que o CRM pode trazer. O envolvimento se dará não só através de reuniões, mas também nos processos definidos e valorização da utilização do CRM, seguida de uma dedicação aos diretores e líderes, incentivando com bônus para o sucesso do CRM.

O ciclo de implantação partirá da autoridade estratégica que deverá ser compartilhada por toda estrutura organizacional, em que se mostrará a responsabilidade de colocar o projeto em ação tanto em adquirir conhecimento, aprendizagem e o reconhecimento de recompensar os resultados satisfatórios.

2. Baixa participação dos funcionários operacionais: a tarefa não é só do presidente na liderança do processo de implementação. É necessário um envolvimento participativo dos usuários.

A necessidade de inovação é fator determinante para mudanças nas atividades que nem sempre são aceitas, exigindo um envolvimento no processo operacional, associado às estratégias estabelecidas para dar continuidade ao desenvolvimento do sucesso da implementação.

3. Sobrevalorização da tecnologia: não é somente a tecnologia que vai dizer se dar certo ou não, mas concentrar-se nos relacionamentos eficazes.

A tecnologia por si só não vai resolver todos os problemas ocorridos durante os testes; o problema é quando colocam a tecnologia acima das pessoas que tem acesso a usá-la.

4. Falta de autonomia da equipe operacional perante o cliente: na abordagem com clientes, a desqualificação dos funcionários pode reduzir a utilização do CRM na informação adquirida; é preciso uma reorganização de cargos e redesenhos de processos voltados ao cliente.

Os clientes devem ser orientados por funcionários bem treinados e aptos a desenvolver soluções inerentes nos problemas apresentados ao longo das mudanças ocorridas.

5. Centralização excessiva das informações pelas áreas de marketing e TI: não é somente as áreas de marketing e TI que detêm o poder de conhecimento e decisões sobre o cliente, o que poderá criar desconforto por parte do operacional. Para que isso não ocorra é necessário enfatizar o envolvimento de todos na experiência surgidas com o cliente.

O sucesso da implementação depende do desenvolvimento e apoio de cada área, que permite o contato com o cliente, ter habilidades em saber ouvi-lo e resolver os problemas apresentados, oferecendo benefícios mútuos.

6. Organização orientada ao produto: a orientação excessiva voltada ao produto e não ao relacionamento, pode acarretar em redução da participação do cliente em troca de uma maior produtividade.

Assim, a excessiva focalização se fará não às ações comerciais, mas se direcionar a empresa a voltar-se no relacionamento com cliente.

7. Não saber o que realmente se precisa: não saber as reais necessidades da empresa poderá confundir na escolha da solução, em que o risco na aquisição de módulos poderá comprometer sua utilização.

Priorizar as necessidades da empresa deve ser essencial na escolha do módulo correto para as funcionalidades necessárias organizacionais; o apoio de técnicos ou consultores pode ajudar na hora da escolha.

8. Não planejar o futuro, pelo menos uma parte dele: no início da implementação deve-se questionar uma previsão aonde se quer chegar com a aquisição do CRM no retorno do investimento.

Isso não acontece de imediato; não é a tecnologia que constrói relacionamentos, mas as pessoas envolvidas no processo. Isso não acontece em curto prazo, o que frustra muitas empresas afetando o projeto de CRM; o prazo recomendado pelas fabricantes poderá influenciar nos cálculos de retorno do investimento, mas não pode negligenciar as estratégias de relacionamento que deverão estar em sintonia.

9. Escolha incorreta da empresa que irá desenhar os processos de CRM e treinar os canais de relacionamento: a escolha incorreta por uma empresa pode elevar os custos; caso a empresa adquirente não estabeleça as suas estratégias de relacionamento, canais de contato com clientes e na capacitação da força operacional da empresa.

A empresa contratante pode ser a responsável pelo fracasso do projeto. Por isso deve-se adquirir uma empresa experiente no mercado; a partir daí definir objetivos que serão viabilizados através de estratégias por profissionais qualificados que lhe assegurem o andamento de forma para atender aos clientes.

10. Falta de visão da equipe de implementação: a equipe deve trabalhar em harmonia com cliente e fornecedor, compromete-se com seu trabalho e saber que existe um cronograma definido.

A implementação requer a colaboração de todos os que utilizam. Uma vez que a implementação vai afetar várias áreas, todas as equipes devem estar envolvidas, compreendidas em dar explicações quando necessário para assim dizer evitar o fracasso.

11. Falta de incentivo ao usuário: os funcionários devem estar informados, treinados e incentivados para as horas seguidas de treinamento, para evitar recuos.

As pessoas são mais importantes do que se imagina. É através delas que o projeto terá andamento; o fracasso pode ocorrer quando não houver compreensão ou mesmo sucesso quando não receberem as devidas explicações, todos devem estar motivados para iniciar.

12. Engessamento: refere-se a delegar tomadas de decisões as respectivas pessoas autorizadas pela diretoria.

No andamento do projeto, os testes que só precisam ser autorizados por determinada hierarquia poderão prejudicar sua continuidade. No entanto, delegá-lo pode facilitar tal execução.

### 2.7.2 Sucesso para implantação do CRM

A busca pelo sucesso do CRM deve acontecer desde do início da sua implantação. É de fato que todos os usuários tenham para si sua real importância de adquiri-lo e os benefícios que podem trazer. Para medir o desempenho dos procedimentos se faz necessário o uso de testes. É uma forma de avaliar como está o desempenho do sistema; cada detalhe deve ser observado; saber se os ganhos estão acontecendo realmente, direciona-se a obtenção de melhorias de satisfazer os clientes.

Para Brown (2001) a implementação do CRM proporciona melhorias e mudanças na tecnologia, processos e na estrutura organizacional. Ao implantá-lo com sucesso, os 20 passos a seguir podem ajudar:

1. Estabelecer metas precisas: cabe a organização estabelecer processos e objetivos a serem alcançados. As pessoas devem se envolver, agregando valor ao

projeto, apoiando a iniciativa. Significa dizer como a empresa irá trabalhar com metas concretas que possam ser usadas como referência.

Trata-se de tarefas com metas concretas estabelecidas que deverão ser desenvolvidas e controladas pelas respectivas equipes.

2. Envolver todos os departamentos afetados: é tarefa dos chefes departamentais afetados pela implementação entender a importância deles no envolvimento do projeto.

Os gerentes são os mais exigentes nas equipes. É da responsabilidade deles controlar, avaliar e dar resultados satisfatórios para o desenvolvimento do projeto.

3. Usar os melhores funcionários na empresa: o envolvimento dos funcionários como donos do processo se faz necessário; os especialistas em negócios devem definir o processo em conjunto com os técnicos.

Os donos do projeto devem tomar para si a responsabilidade ao que se refere a implementação; ele vai ser responsável o tempo todo pelo desenvolvimento juntamente com sua equipe.

Os donos do projeto vão dar solução para a funcionalidade e as mudanças que devem ocorrer durante a implantação, bem como atuar como pessoas de frente na busca pelos melhores resultados.

4. Influenciar a organização: o sistema de CRM constrói novas maneiras de pensar para a organização. Para isso acontecer, se faz necessário a participação de todas as equipes nas exigências estabelecidas durante o processo.

É natural que mudanças na organização sempre traz um pouco de resistência. Para que isso não ocorra é fundamental focar as equipes certas para manuseio do processo, apoiada por toda a organização no seu desenvolvimento.

5. Coordenar com outras iniciativas da empresa: é tarefa do gerente de projeto ser o responsável por coordenar os diferentes projetos de CRM.

Durante toda a permanência no projeto, o gerente é o indivíduo mais exigente da equipe; cabe a ele se responsabilizar e dar solução por todos os aspectos do projeto.

6. Acompanhar o progresso do projeto cuidadosamente: o acompanhamento do prazo do projeto alcançado deve estar ao alcance de todos para evitar atrasos de realização.

Existem diversas situações que podem ocorrer atraso na continuidade do projeto, algumas são aceitáveis outras não. Os problemas, quando ocorrentes,

devem ter uma atenção para resolver, só então os próximos não serão acumulados, e assim o acompanhamento será bem trabalhado.

7. Respeitar interfaces, conversões e transferência de dados: o risco dos objetivos não serem alcançados podem ser maior se as interfaces, conversões e transferências de dados não estiverem ordenados.

A migração de dados convergentes evitará falhas no sistema, tornando-o mais rápido o desempenho geral do sistema.

8. Envolver muitos indivíduos: o estágio inicial envolve uma participação maior dos funcionários do que somente os donos do projeto, o comprometimento de todos afetará o progresso diário.

O não envolvimento de toda a organização no uso do sistema de CRM pode acarretar no aumento do risco de sobrevivência dele. Para que isso não ocorra, é fundamental que todos entendam a importância da sua implementação no uso diário.

9. Encontrar um patrocinador: o patrocinador é o presidente ou alguém da alta cúpula da organização, alguém responsável pelas estratégias da empresa e que obtém recursos necessários, que influência nas tomadas de decisões e quem comunicar para os demais funcionários a importância da aquisição do sistema de CRM.

São pessoas que tem visão, encontra recursos necessários e influencia os demais na importância de adquirir o sistema de CRM e participam nas tomadas de decisões.

10. Acelerar o progresso por meio de um senso de urgência: é da responsabilidade do gerente transmitir a urgência do processo acontecer.

O início deve acontecer o mais rápido possível. Para isso, requer que todos estejam empenhados no progresso do desenvolvimento do projeto em se fazer bons resultados.

## 2.8 SERVIÇOS A CLIENTES NA BATALHA COMPETITIVA

A prestação de serviços está sendo vista cada vez mais pelas empresas com grande importância, construída de acordo com as necessidades específicas do

cliente. Tem como objetivo a satisfação do consumidor que atualmente se encontra mais exigente.

Para Tschohl (2001, p. 103), "O serviço está se tornando-se rapidamente a única maneira de diferenciá-lo em um mercado incrivelmente congestionado com muitos vendendo produtos e serviços similares ao seu."

Devido a forte pressão da concorrência, as empresas se vêem na exigência de produzir serviços cada vez mais com qualidade, para garantir sua sobrevivência.

Para Sterne (2001), seus clientes não deveriam querer bens e serviços não só como forma momentânea, mas sentir o desejo recomendado para outrem, um apóstolo para empresa, mostrando-se como seu melhor vendedor.

Uma vez o consumidor tenha percebido um serviço que superou suas expectativas, ele tem forte inclinação a usá-lo novamente e indicar a outrem.

Ainda na visão de Sterne (2001, p. 6): "O serviço a clientes não é apenas esperar que as pessoas reclamem. Você pode também servir seus clientes antes que eles perguntem, e perguntar sobre o serviço que eles precisam".

O pessoal que tem maior contato com os clientes são os funcionários, pois interação com eles seja pessoalmente ou por outros meios disponíveis que a empresa oferece. A falta de informação poder acarretar em resultados negativos, frustrando assim a experiência do cliente ao alcance das suas expectativas.

Para Teboul (1999, p. 19) "O cliente faz parte integrante do sistema de entrega do serviço, pois ele participa igualmente na realização do serviço com as informações ou matérias-primas que fornece."

O cliente é co-participante do serviço; ele interage em vários aspectos da organização. Portanto, a empresa deve evitar processos confusos, tendo em vista que todos devem receber os serviços.

## 2.9 VENDAS

Entende-se como uma função que tem como atividade incentivar em forma de ações para o cliente no que se diz ao ato de comprar. Tal compra deve ser aceita como uma solução atribuída às necessidades do cliente. A venda é vital para a organização que busca lucro; ela pode ser uma porta aberta para obter maiores informações do seu cliente e ganhar mercado.

Segundo Brown (2001, p. 296), "Na verdade, o ato de vender é um processo complexo e intenso de informação, exigindo que o vendedor seja um consultor experiente e um solucionador de problemas."

A organização entende que são requisitos essenciais para o vendedor ter diversas habilidades; para isso acontecer, é necessário que ele esteja comprometido verdadeiramente em atender a esse cliente, o que pode facilitar quando estiver de posse de informações detalhadas e atualizadas no seu contato com o cliente.

Para Greenberg (2001, p. 98) "Quanto maior a empresa, e quanto maior a conta de um cliente, mais gente precisa estar envolvida com cada transação, é preciso que eles se sintam parte do processo."

A empresa deve investir de todas as formas para aproveitar as possibilidades de incentivar seus clientes a comprar; cada contato que eles tenham com a organização deve ser um motivo para fortalecer a relação.

Conforme Greenberg (2001, p. 98) "A automação da força de vendas surgiu não apenas para que os vendedores pudessem administrar seus contatos, mas também para que a empresa pudesse gerenciar suas contas".

Os mecanismos utilizados pelo Sistema de Informação facilitam em obter maiores resultados, diminuindo o quadro funcional, trazendo para a empresa redução de custos.

Segundo Brown (2001, p. 96) "Bonificar vendedores que conseguem os clientes mais difíceis, mas ao mesmo tempo lucrativos pode ser um desafio de múltiplas eventualidades que ocorrem na empresa".

Existem vários meios de se conquistar clientes, mesmo que sejam aqueles que parecem impossíveis; os bons vendedores que conseguem prestar mais atenção e utilizar de técnicas de abordagem para cada situação de vendas conseguem obter melhores resultados.

Ainda na visão de Brown (2001, p. 109) "os vendedores fornecem descobertas valiosas de como os clientes se sentem em relação aos produtos e serviços. Seus relacionamentos pessoais com os clientes permitem que eles possuam conhecimentos mais profundos de suas percepções"

A comunicação é a forma mais eficaz de se adquirir informação a respeito do cliente; ter tal habilidade no setor de Vendas pode ser muito vantajoso.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa fase da pesquisa pretende-se detalhar os métodos utilizados e prescrevê-los minuciosamente, destacando que a escolha depende do objeto da pesquisa, cujo processo se fez mediante descrição do tipo de pesquisa, área de abrangência, as técnicas de coleta e tratamento de dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Trata-se de um Estudo de Caso, enquadrando-se como pesquisa descritiva e pesquisa exploratória, esta por envolver um aprofundamento bibliográfico em adquirir conhecimentos para a definição dos resultados e aquela para expor característica, para definir dados a serem coletados e a partir daí apresentar resultados.

O tipo de pesquisa consistiu no Estudo de Caso, que tanto pode ser usado para pesquisa qualitativa como também quantitativa. Para Stake (apud ROESCH ,1999, p. 197) “o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado.”

O Estudo do Caso visa em um tipo de pesquisa que tem o interesse de organizar a empresa. Verifica-se uma situação real que a empresa está passando, identifica-se um problema e determina possíveis soluções.

Yin (apud ROESCH ,1999, p. 197) esclarece que o Estudo de Caso “é adequado quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes.”

É uma espécie de exploração de um caso, detalhado através da obtenção de dados coletados, por meios de informações.

Com caráter de pesquisa descritiva de natureza quantitativa e qualitativa, tem-se a investigação consistentemente de fatos problemáticos para se obter resultados.

A pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (CHURCHILL, 1987).

Este tipo de pesquisa visa descobrir fatos, descrevê-los e interpretá-los em que as características determinantes são expostas, ou seja, buscar explicações da análise identificada através das fontes dados coletados.

Para Vergara (2000, p. 47) a pesquisa exploratória “realiza-se em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão sugerir durante ou ao final da pesquisa”.

Fez-se necessário esse tipo de pesquisa para aprofundar os conhecimentos com base em bibliografias utilizada na pesquisa para definir os objetivos dos resultados que serão elaborados.

### 3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

O estudo abrangeu a área de vendas, considerando o envolvimento dos funcionários responsáveis pela realização da venda propriamente dita, gestor da empresa, que toma as decisões relacionadas as estratégias a serem adotadas diante do atendimento prestado, bem como definem o mix de produtos e mudanças sob um âmbito geral, além dos clientes, elemento foco diante da busca pela fidelização, que constituíram importância significativa no levantamento de dados, diante da sua percepção quanto as ações adotadas pela empresa.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O levantamento de dados aconteceu através de análise documental, entrevistas e as observações.

Segundo Roesch (1999, p.148), “A observação é utilizada para entender como indivíduos usam seu tempo em situação de trabalho.”

Constitui-se como uma fonte instrumental de coletar dados visualizando questões apresentadas no trabalho, ou seja, diz respeito a visualização do ambiente da empresa, considerando as ações executadas pelos funcionários. No caso da pesquisa, foi de extrema importância, permitindo mapear na íntegra como acontecia

o atendimento prestado pelos vendedores aos clientes, bem como as decisões e recomendações dos gestores, quanto a realização da venda propriamente dita.

Para Oppenheim (apud ROESCH,1999, p. 141), "O viés introduzido pelo entrevistador é potencialmente a maior fonte de distorções nos resultados da pesquisa."

De maneira prática, a entrevista permite-se através de perguntas que são transformadas em informações, contribuindo para o conhecimento satisfatório do objeto do trabalho proposto. Assim, esta técnica teve dois momentos: o primeiro relacionou uma entrevista informal realizada junto aos próprios funcionários, com o propósito de entender a visão que eles apresentavam do processo de vendas, melhor enfatizado, o entendimento destes com relação a sua abordagem junto aos clientes. O segundo relaciona a uma abordagem estruturada e formal desenvolvida com os clientes: estes passaram a esboçar sua real visão quanto aos serviços prestados pela empresa. Logo, o questionário usado pode ser encontrado no apêndice 2.

Forster (apud Roesch,1999, p. 165) Argumenta que "documentos têm um valor em si mesmo – representam sistemas e estruturas da organização. Sua análise permite o entendimento de situações."

A análise documental consiste em adquirir documentos emitidos pela empresa, de maneira a poder viabilizar a constatação mais precisa da realidade. Assim, foram consultados registros de vendas, orçamentos e cadastros de clientes existentes na empresa, de forma a poder avaliar a representatividade da base de dados para a tomada de decisão.

### 3.4 TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS

Diante da aplicação da pesquisa, a etapa seguinte constituiu na elaboração dos dados coletados e tratados, os quais foram alimentados em planilhas do Excel.

Para Vergara (2000) refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Os dados podem ser tratados de forma qualitativa e quantitativa.

Para Demo (2000, p. 159) "A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela abertura das perguntas, rejeitando-se toda resposta fechada, dicotômica, fatal."

Portanto, a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como um aprofundamento da análise feita através da compreensão relacionados aos comportamentos humanos avaliados não quantificável.

Segundo Staw (apud ROESCH, 1999, p. 131) "A pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações."

Esse tipo de pesquisa serve para mensurar meios quantificáveis dos resultados para saber se alguma mudança de paradigma é aceitável.

## **4 RESULTADOS DO TRABALHO**

Os resultados desta etapa da pesquisa têm o consentimento de estabelecer o diagnóstico situacional perlustrado através da obtenção da pesquisa feita, especificando os problemas levantados, contemplando as análises pertinentes, uniformizando com o embasamento das referências bibliográficas exploradas. De maneira mais objetiva, a descrição terá um detalhamento minucioso da área de atendimento ao cliente, relevando a situação atual vivenciada pela empresa, além da proposta técnica, ou seja, aplicar as ações praticáveis no que se refere a condução hábil para desencadear soluções correntes no sentido de aprimorar a um aumento significativo da fidelização, objetivando a adoção do gerenciamento do relacionamento com o cliente.

### **4.1DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

O diagnóstico situacional, face a temática abordada, apresentou dois direcionamentos: o primeiro diz respeito as rotinas/processos executados na empresa, no que diz respeito ao atendimento ao cliente; o segundo retratou uma pesquisa realizada junto aos clientes, mediante aplicação de questionário estruturado, e funcionários, a partir de um roteiro de perguntas e observação de suas ações no ambiente organizacional. A inserção da pesquisa acarretou no conhecimento das práticas rotineiras desenvolvidas na organização, buscando a oportunidade de desenvolver desafios para a empresa, no que tange a ampliação de melhorias destacadas através do desenvolvimento deste trabalho acadêmico.

#### **4.1.1Atendimento ao cliente: a realização da venda**

Quanto a realização das vendas, na Styllus Colchões os vendedores abordam o cliente na medida em que ele entra na loja. Este contato tem início quando os vendedores se deslocam até o cliente, ficando a disposição para ouvi-lo e identificar suas reais necessidades. Para isso, é necessária uma atenção redobrada, pois a empresa se preocupa em consultar os devidos clientes, pois muitos, mesmo

sabendo o que querem, talvez não tenham o conhecimento dos produtos que a empresa pode oferecer. Assim, uma vez com mais informações por parte dos clientes, os vendedores passam a ter maiores condições de traduzir e encaminhar os produtos disponibilizados pela organização.

Na verdade, o atendimento é algo complexo, sobretudo diante da diversidade de comportamentos que um cliente apresentar. Por outro lado, muito se referencia o grau de informação que um cliente acumula frente a um produto, exigindo maior habilidade de negociação do vendedor, mas não deve ser esquecido um detalhe de extrema relevância: o ciclo de vida dos produtos apresenta-se intenso. Isso, naturalmente, impacta no atendimento que a empresa deve prover junto aos seus clientes, ou seja, ouvi-los é essencial, mas apresentar mix de acordo com as suas necessidades, ressaltando as opções que podem ser disponibilizadas, pode ocasionar um incremento significativo de vendas e encantar o cliente. Mas, como de fato os funcionários visualizam os clientes?

Na visão dos funcionários a demanda é maior pela busca da garantia do colchão de molas com o selo pró-espuma e o preço acessível em relação ao mercado. Em seguida, afirmam que os clientes querem encontrar um colchão de acordo com seu biótipo: colchão para solteiro ou casado é comum na rotina de vendas.

Por outro lado, em relação aos clientes as informações podem ser também oferecidas através do tele-atendimento, reforçando uma relação de cliente e empresa em busca de definir características de personalização criadas para satisfazer os clientes, identificados no momento da oportunidade da venda. Esse é um ponto crítico, pois quando as informações são coletadas, a empresa não tem como guardar essas informações.

De acordo com Brown (2001), o gerenciamento do relacionamento com o cliente torna-se oportuno a medida que se tem informações atualizadas e verídicas, no sentido de poder tomar decisões mais acertadas, condizentes com seus desejos e necessidades.

Nesse direcionamento pode-se dizer que para os funcionários, a capacidade de se comunicar com humildade e dedicação, mesmo que sem coletar informações estruturadas, tem favorecido a facilidade de fechar as vendas, mas será que o cliente tem essa percepção? Será que a empresa consegue desenvolver o pós-venda?

#### 4.1.2 Pós-venda: como a empresa atua?

A realização do pós-venda é uma das ações mais efetivas que empresas podem efetivar tendo em vista a fidelização do cliente. De maneira prática, consiste na abordagem realizada junto aos clientes para aferir a satisfação/atendimento das necessidades, diante da aquisição de itens ou de serviços.

Segundo McKenna (1992), o marketing de relacionamento apresenta uma vinculação direta com o pós-venda: desenvolver ações de maneira a criar um canal de comunicação entre empresa e cliente é fator primordial.

Na verdade, o cliente gosta e sente necessidade de ser ouvido. Suas colocações devem ser analisadas e avaliadas. Diante desse resultado, a empresa pode desenvolver ações direcionadas, tendo em vista obter sua satisfação. Mas, como então avaliar o processo desenvolvido na empresa?

A empresa não oferece um serviço de pós-venda, o que levou a refletir durante esta pesquisa, pois não só basta ter um marketing de relacionamento no setor comercial: a utilização do pós-vendas é essencial para o fortalecimento da recompra, influenciando assim para um bom relacionamento a longo prazo, gerando à empresa novas oportunidades de alcançar negócios, objetivando o serviço prestado ao alcance da empresa.

De acordo com Swift (2001), a adoção do CRM não deve ter o propósito de atrair novos clientes e sim de fidelizar os já existentes. Assim, percebe-se claramente uma estreita vinculação entre este sistema de gerenciamento e o pós-venda.

Sendo assim, a não prática do pós-vendas na Stylus Colchões pode evitar a consolidação das experiências entre empresa e cliente em seu real nível de capacidade de relacionamento interno com o externo, evidenciando uma fragilidade nesta ligação, favorecendo a ação dos concorrentes, sobretudo se estes tiverem um programa efetivo de pós-venda.

Assim, na sequência de avaliação do processo de venda realizado pela empresa convém destacar a concepção dos orçamentos, mais precisamente como este se apresenta e como são interpretados pelos vendedores e gestores.

#### 4.1.3 Orçamento realizado para clientes

Quando se fala em vendas, sobretudo diante da tendência esboçada pelo mercado, tem-se o poder de questionamento demonstrado pelo cliente, ou seja, este passa a ter opções de fornecimento, permitindo que pesquisas de preços e condições gerais de vendas sejam realizadas.

Para Swift (2001), o cliente passa a ser elemento ativo no processo, ou seja, aos funcionários, sobretudo aos vendedores, é lançado o desafio de deter informações diferenciadas e customizadas, segundo a percepção e necessidade de cada cliente.

Por outro lado, face as rotinas visualizadas na empresa, é comum a solicitação, por parte dos clientes, de orçamentos, ou seja, levantamentos de preços e condições gerais da venda, a exemplo de modalidades e prazos de pagamentos. Este, por sua vez, consiste em uma fonte de dados importante. Mas como ela é usada pela empresa?

O modelo de orçamento adotado pela empresa não oferece uma forma para detalhamento de dados, os quais apresentam extrema valia para o retorno do cliente, tendo em vista que a sua vinda a organização é uma possível garantia da compra.

Brown (2001) deixa claro que um dos pilares para reter clientes consiste em trabalhar a base de dados.

Dessa forma observa-se a importância de desenvolver um modelo mais estruturado para registrar os orçamentos emitidos, destacando as informações precisas para viabilizar o retorno do cliente à loja, demonstrando que ações quanto ao processo também são oportunas.

Logo, até então se teve uma visão da empresa quanto ao atendimento prestado, mas, de fato, qual a percepção do cliente quanto a atuação da empresa?

#### 4.2 APLICAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA JUNTO AO CLIENTE

A pesquisa foi feita através de questionários com perguntas estruturadas e não-estruturadas, durante o período de outubro e novembro de 2007, com uma amostra totalizando 25 entrevistados, a amostra passou por muitas dificuldades

devido a liquida de determinados concorrentes, não favorecendo a vinda de clientes á Syllus Colchões pois como não existem registros mais formalizados, partiu-se de uma média, mediante percepção do gestor da empresa, do fluxo mensal de clientes que circulam no ambiente da empresa. Entretanto, como o propósito era a fidelização, mediante o Gerenciamento do Relacionamento, buscou-se abordar clientes que já realizaram compras na empresa.

Pode-se narrar que a pesquisa passou por várias dificuldades, pois conforme destacado a necessidade de redefinir o processo com vistas a fidelização do cliente, usou-se o artifício de entrevistar clientes por meio de telefone, comprometendo a ampliação da amostra consultada. Entretanto, em se tratando de um estudo inicial, destaca-se a importância da coleta de dados, pois as análises servirão de base para a definição de um modelo de gestão mais direcionado ao relacionamento personalizado.

a) Perfil dos clientes: quanto ao perfil dos clientes da Syllus Colchões, a pesquisa apontou para uma predominância do sexo feminino, representando cerca de 64%; também pôde ser constatada que a faixa etária situa-se acima de 45 anos, ou seja, 32% dos entrevistados, apresentando estado civil "casado", isto é, 64%, sendo a renda familiar acima de 8 salários mínimos, totalizando 44%. A figura 10 ilustra os dados obtidos.

Assim, analisando os dados coletados na pesquisa, percebe-se a presença mais intensa de mulheres. Relacionando esta informação com o estado civil e a renda familiar, alguns pontos podem surgir como oportuno de serem avaliados pela empresa, quando das ações de vendas a serem implementadas:

- Mulheres tendem a apresentar grau de exigência maior?
- Mulheres gostam de ter alternativas, mas considerando as suas necessidades?
- Mulheres tendem, face ao segmento de atuação da empresa, a indentificar necessidades para toda a casa, deixando o caminho aberto para vendas direcionadas aos demais integrantes da família, ou seja, filhos?
- O padrão de renda permite elevar o potencial de compra, justificando a necessidade de avaliar continuamente o mix de ofertado?
- O público feminino apresenta maior facilidade para a implementação da fidelização?

Na prática, percebe-se que o perfil que integra a realidade da empresa apresenta abertura para um gerenciamento personalizado, ressaltando a viabilidade de estruturar os processos de CRM.

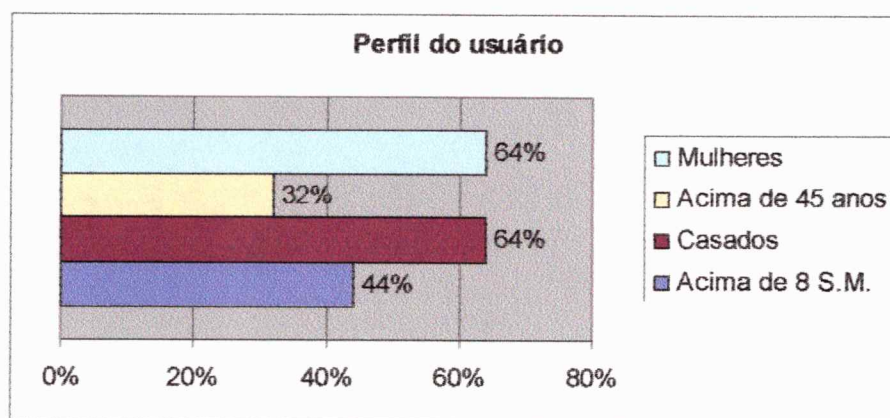


Figura 10: Perfil do cliente da Styllus Colchões  
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

b) Como você tomou conhecimento da empresa: com relação ao conhecimento da empresa por parte dos clientes, 52% dos entrevistados apontaram para a indicação pessoal, enquanto que os demais, ou seja, 48%, destacaram a indicação visual.

Portanto, os dados apontam que a maior representatividade do conhecimento da empresa ficou com a indicação pessoal, o que leva a reafirmar a importância de um Gerenciamento Personalizado, pois um cliente encantado tem uma tendência natural a divulgar positivamente a prestação de serviço desenvolvida pela empresa.

Esta informação apresenta importância significativa para reflexão: a teoria defende, mediante colocações de Brown (2001), que o maior vendedor de uma empresa é o próprio cliente, pois a sua satisfação e a conseqüente indicação a outras pessoas é uma ação espontânea. Isto permite consolidar no mercado uma imagem positiva, o que reflete na sua permanência e fortalecimento.

A figura 11exibe os dados levantados quanto ao questionamento analisado acima.

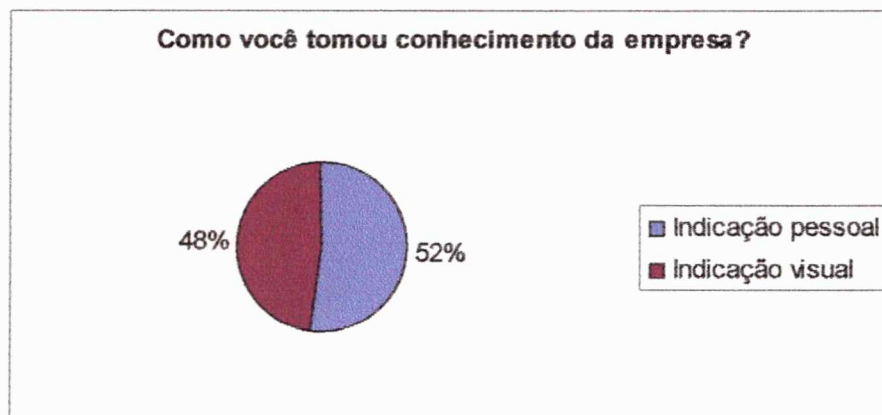


Figura 11: Como o cliente tomou conhecimento da empresa  
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

c) Localização da empresa: de acordo com os resultados obtidos, 96% dos entrevistados opinaram que a empresa apresenta-se bem localizada, ou seja, apenas 4% exibiram sua insatisfação com relação a localização. A figura 12 demonstra o resultado obtido.



Figura 12: Localização da empresa  
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Em síntese, os pesquisados demonstram que a empresa possui uma boa localização. Isto é uma informação importante, pois como encontra-se numa posição aceitável pela clientela, o atendimento ao cliente passa a ser prioritário.

e) Mix adequado de produtos: existiu uma predominância quanto a adequação do mix de produtos, ou seja, os clientes exibiram que estão satisfeitos com relação aos itens disponibilizados para venda.

Esta confirmação apresenta dois direcionamentos: o primeiro ressalta que o cliente está satisfeito com o mix ofertado pela empresa; o segundo destaca a responsabilidade da empresa em continuar garantindo esta satisfação.

f) Relacionamento da empresa com o cliente: os entrevistados relatam significativamente, ou seja, 100% dos consultados demonstraram a existência de um bom relacionamento entre empresa e cliente, que pode ser reforçado ainda mais com o processo de CRM para sua fidelização.

g) Orientação da empresa direcionada aos clientes: os pesquisados confirmam em sua totalidade (100%) a boa orientação da empresa para com os seus clientes.

h) Frequência de visita à loja: A figura 13 apresenta as diversidades de frequência dos clientes que visitam a loja, demonstrando um percentual que de 1 mês a 1 ano eles costumam voltar à loja.

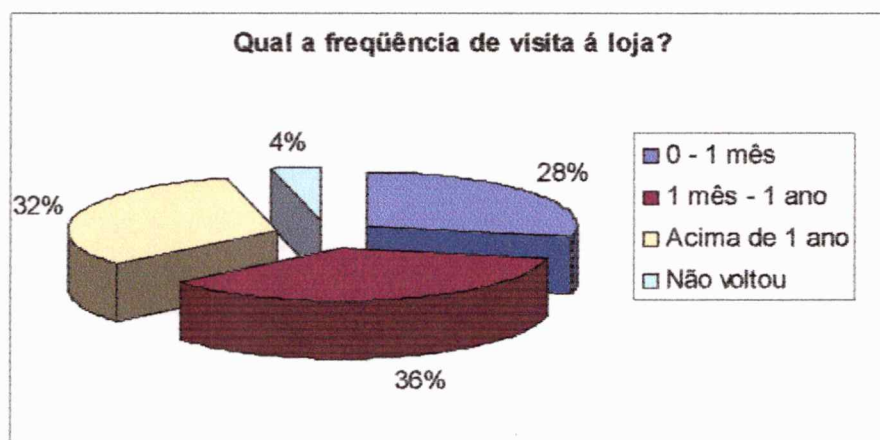


Figura 13 : Frequência de visita à loja  
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Esta informação é importante para a empresa: duas vezes ao ano pode ser encarado como uma frequência razoável, já que colchão não é um produto de vida curta. Logo, isto dá margens a analisar a oportunidade de se explorar o mix de produtos, em termos dos acessórios, ou seja, lençóis, colchas, entre outros.

O armazenamento das informações das vendas realizadas por cliente, através de um sistema CRM, indicando o tempo de retorno dos clientes e como

i) Qualidade do atendimento prestado pela empresa: na sua grande maioria, ou seja, 70% dos entrevistados consideraram como sendo ótimo a qualidade do atendimento da empresa, que indica o contato direto com o consumidor, conforme figura 14.

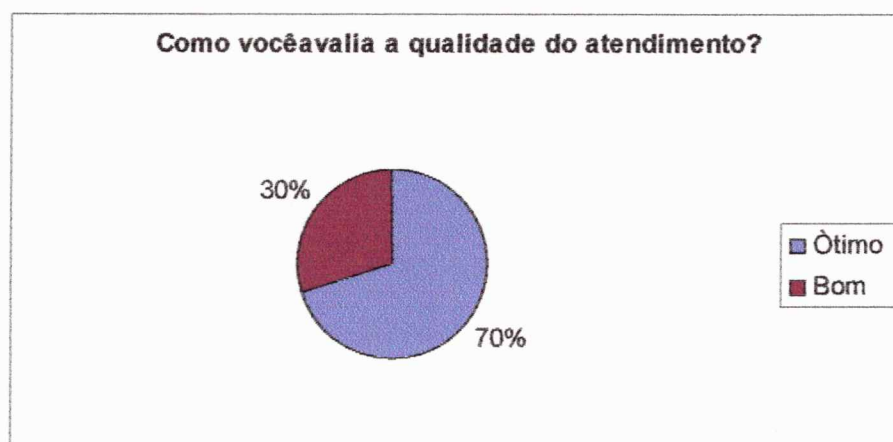


Figura 14 Qualidade do atendimento  
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Diante dos dados coletados, percebe-se o quanto é oportuno a adoção de processos que conduzam a um Gerenciamento do Relacionamento com o cliente. Neste direcionamento, a seguir, se terão as recomendações propostas.

#### 4.3 RECOMENDAÇÕES PROPOSTAS

Conforme destacado anteriormente, face as tendências do mercado e percepção esboçada pelos clientes, tem-se o quanto se faz oportuno definir processos direcionados ao Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente.

##### 4.3.1 Estabelecendo uma base de dados

Apesar da empresa apresentar uma boa localização, um ambiente agradável, um atendimento favorável e um bom relacionamento com seus clientes, conforme demonstrado a partir da pesquisa junto aos clientes e observação direta do ambiente, pôde-se constatar a ausência de um processo estruturado para manusear

as informações: o atendimento ao cliente, por ser uma atividade que tem o contato direto com seus clientes, é uma rica fonte para se obter informações.

De acordo com Swift (2001) a base do Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente consiste no trabalho realizado a partir das informações, ou seja, o atendimento tem que ser diferenciado e isso só pode ser obtido mediante o conhecimento dos seus desejos e necessidades. Logo, o que precisa ser implementado na empresa?

O ponto de partida consiste em estruturar uma base de dados. Logo, considerando a realidade da empresa, que não apresenta no seu orçamento a curto prazo investimentos em softwares, propõe-se a concepção de um cadastro estruturado dos clientes, que pode ser desenvolvido a partir de simples planilhas de Excel, já que existe um terminal de computador. Assim, deverão compor a base de dados:

- Código do cliente
- Nome do cliente
- Endereço
- Telefones de contato
- Profissão
- Estilo de produtos
- Data de aniversário
- Loja indicada pelo cliente

Estes dados gerais deverão ser preenchidos diante da realização de uma primeira compra ou diante da solicitação de um orçamento, já que não existe uma base de dados atual. A partir desse cadastro, considerando o campo código do cliente, propõe-se que sejam concebidos dois armazenamentos de dados: o primeiro registra as compras realizadas, descrevendo o dia da compra, itens adquiridos e respectivos prazos, além da forma de pagamento praticada. O segundo destina-se ao armazenamento dos orçamentos solicitados. Qual o significado dessa informação para o atendimento prestado aos clientes?

O histórico de compra permitirá a empresa conhecer o estilo e perfil de compra do cliente, possibilitando a mesma maior segurança na concessão de prazos de pagamento ou mesmo descontos mais diferenciados. Isto é primordial para desenvolver atendimentos customizados, além de viabilizar a realização de pós-venda, para medir a satisfação do cliente quanto ao produto adquirido.

Os orçamentos permitem ao vendedor entrar em contato para tentar convertê-los em vendas. Além do mais, se poderá estabelecer os indicadores de conversão em vendas, permitindo, inclusive, uma avaliação mais direcionada aos vendedores.

#### 4.3.2 Promoções mais diferenciadas

Pôde ser visto que a empresa não apresenta uma infra-estrutura de tecnologia de informação que venha a viabilizar o cruzamento de informações pertinentes aos clientes, dificultando a possibilidade de obter informações mais rápidas, ganhar mais confiança dos clientes e facilitar na viabilidade de ofertas customizadas para supreender os seus clientes. Assim propõe-se o desenvolvimento de soluções de CRM, para que possa ampliar a capacidade de aquisições de informações, identificando os itens que são mais vendidos e desenvolvendo promoções diferenciadas como casadinhas, descontos direcionados a clientes e estabelecer um calendário promocional para datas comemorativas como Páscoa, Liquida Natal, período Natalino dentre outras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização dessa pesquisa foi relevante para a empresa e para a formação profissional dos pesquisadores. Diante da experiência vivenciada pode-se dizer que foi um desafio para a realidade da empresa.

Na situação problemática puderam ser identificados aspectos críticos relacionados às decisões estratégicas relacionadas, às informações dos clientes, atendimento personalizado, e cadastro de clientes. A ausência de padrões definidos dificultava em analisar e avaliar informações estratégicas, sobretudo no que se refere ao processo gerenciamento dessas informações.

Nesse direcionamento, foi julgado pertinente sugerir estratégias de gerenciamento de informações baseados em soluções de processos de CRM, proporcionando melhorias à empresa, auxiliando no desenvolvimento de relacionamentos a longo prazo entre a empresa e seus respectivos clientes. Tendo em vista que vivenciamos na era da tecnologia, e o atendimento não pode ser um simples contato, mas uma possibilidade de conhecer melhor os clientes ofertando uma customização de produtos e serviços que venham a satisfazer suas reais necessidades.

## REFERENCIAS

- BATISTA, Emerson de O. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** São Paulo: Saraiva, 2004
- BROWN, Stanley A.. **CRM - Customer Relation Ship Management: Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo e-Business.** São Paulo: Makron books, 2001.
- CARDOSO, Mário Sérgio; GONÇALVES FILHO, Cid. **CRM em Ambiente e-business: Como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da web.** São Paulo: Atlas, 2001.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.
- CHURCHIL JR., G.A **Marketing reseach: methodological foundations.** Chigago: The Dryden Press, 1987.
- GREENBERG, Paul. **CRM Customer Relationship Management: Conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet: Na velocidade da luz.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MADRUGA, Roberto. **Guia de Marketng de Relacionamento e CRM: O que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes.** São Paulo: Atlas, 2004.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento relationship marketing: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação 3. ed.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 2. ed.** São Paulo: Atlas, 1999.
- STERNE, Jim. **Serviço ao cliente na internet: construindo Relacionamentos, aumentando a fidelidade, e permanecendo competitivo.** São Paulo: MAKRON Books, 2001.
- SWIFT, Ronald. **CRM: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente.** 6 ed. Rio de Janeiro : Campus, 2001.
- TÊBOUL, James. **A era dos serviços: uma abordagem de gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- TSCHOUL, John. **E-service: velocidade, tecnologia e definição de preços.** São Paulo: MAKRON, Books, 2001.
- TURBAN, Efraim; LEAN, Ephraim, Mc.; WERTERBE, James. **Tecnologia da Informação: teoria e prática. 3. ed.** Porto Alegre : Bookman, 2004.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento after Marketing**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A: Roteiro de perguntas direcionadas aos funcionários

- Como a empresa avalia a frequência do cliente?
- Como é mensurada a fidelidade?
- Qual o seu entendimento acerca da fidelidade?
- Como a empresa realiza o pós venda?
- Como é conhecido e indentificado a necessidade do cliente?
- Como você vê a ação dos concorrentes?
- Que diferenciais podem ser agregados à empresa?
- Quanto clientes novos entram na empresa por mês?
- O que é relacionamento com cliente?
- Como você avalia o banco de dados de clientes?
- Quais atribuições em relação aos produtos são importantes para o cliente?
- Qual razão tem levado o cliente a comprar da empresa?
- Você voltaria à empresa para comprar?
- Você indicaria o nosso produto/serviço para uma outra pessoa?
- O que nós poderíamos fazer para que você voltasse a empresa para comprar?
- Como o consumidor se relaciona com a nossa empresa?
- Quais informações de mercado são necessárias para saber o que o cliente pensa a respeito do produto(serviços)?
- Como reagiu a um lançamento de um novo produto?
- Qual frequência costuma visitar a empresa?

## APÊNDICE B: Roteiro de perguntas direcionadas aos clientes

Leia atentamente as questões e responda, sua colaboração é importante e ajudará a empresa a conhecê-lo melhor em suas expectativas e necessidades.

### 1 – PERFIL DO USUÁRIO:

#### 1-Sexo

( ) feminino ( ) Masculino

#### 2-Faixa Etária

( ) Abaixo de 25 anos ( ) De 31 a 35 anos ( ) De 41 a 45  
( ) De 25 a 30 anos ( ) De 36 a 40 anos ( ) Acima de 45 anos

#### 3-Estado Civil

( ) Casado (a) ( ) Divorciado (a) ( ) Viúvo (a)  
( ) Solteiro (a) ( ) Separado (a) ( ) Outro

#### 4-Renda Familiar (em Salários Mínimos)

( ) Menos de 1SM ( ) De 3 a 4 SM ( ) De 7 a 8 SM  
( ) De 1 a 2 SM ( ) De 5 a 6 SM ( ) Acima de 8SM

#### 5- Escolaridade

( ) 1º grau completo ( ) 2º grau completo ( ) 3º grau completo  
( ) 1º grau incompleto ( ) 2º grau incompleto ( ) 3º grau incompleto  
( ) Pós-graduado

|                                                                               |                   |             |                 |                |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|-----------------|----------------|------------|
|                                                                               |                   |             |                 |                |            |
| 1- Como você tomou conhecimento da empresa?                                   | Indicação pessoal | Outbus      | faixa           | panfleto       |            |
| 2- A empresa encontra-se bem localizada?                                      | sim               | Não         |                 |                |            |
| 3- A empresa tem um ambiente agradável?                                       | sim               | Não         |                 |                |            |
| 4- A empresa apresenta um bom mix de produtos?                                | Sim               | Não         |                 |                |            |
| 5- Você acredita que existe um bom o relacionamento da empresa com o cliente? | Sim               | Não         |                 |                |            |
| 6- A empresa orienta bem o cliente?                                           | Sim               | Não         | Talvez          |                |            |
| 7- Qual a frequência de visita à loja?                                        | 1 dia a 1 mês     | 1 a 3 meses | 3 meses a 1 ano | Acima de 1 ano | Não voltou |
| 8- Como você avalia a qualidade do atendimento da empresa?                    | ótimo             | Bom         | regular         | ruim           |            |
| 9- Os funcionários conseguem mostrar os produtos desejados de                 | sim               | não         |                 |                |            |

|                                                                             |       |     |         |      |       |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-----|---------|------|-------|
| acordo com sua necessidade?                                                 |       |     |         |      |       |
| 10- Os funcionários conhecem o produto que vendem?                          | sim   | Não |         |      |       |
| 11- A empresa mantém algum contato pós-venda?                               | sim   | Não |         |      |       |
| 12- O funcionário se limita a mostrar apenas o produto solicitado?          | sim   | Não |         |      |       |
| 13- Como você avalia a qualidade dos produtos comercializados pela empresa? | ótimo | Bom | regular | ruim | ótimo |
| 14 -O mix de produtos oferecidos pela empresa atende suas necessidades?     | Sim   | Não |         |      |       |