

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE NOVA PRATA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO FLORES MARIA FILHO

GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

NOVA PRATA RS
2020

FRANCISCO FLORES MARIA FILHO

GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientadora: Profa. Dra. Rosecler Maschio Gilioli.

NOVA PRATA RS

2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram no decorrer desta jornada, em especialmente: A Deus, a quem devo minha vida. A minha família que sempre me apoiou nos estudos e nas escolhas tomadas. A minha namorada Nicole e sua família por sempre me incentivarem e compreender nos momentos difíceis. À orientadora Prof. Rosecler Maschio Gilioli que teve papel fundamental na elaboração deste trabalho. Aos meus colegas pelo companheirismo e disponibilidade.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral: “definir um modelo de CRM (Gerenciamento de Relacionamento com Cliente) para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus”. seus Objetivos Específicos são: Estudar conceitos sobre CRM; definir etapas para desenvolvimento do modelo de CRM para vendedores de empresas do ramo de reforma de pneus; levantar benefícios do modelo de CRM para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus; identificar dificuldades para implantação do modelo de CRM para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus; criar recomendações às empresas do ramo de reforma de pneus para utilização do modelo de CRM. A metodologia é de natureza qualitativa, nível de pesquisa: exploratório, estratégia: estudo de casos, processo de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas e análise dos dados: análise de conteúdo/discurso. Os resultados obtidos com a pesquisa são que um modelo correto de CRM para empresas do ramo de reforma de pneus, deve-se ter as seguintes etapas; preparação da equipe e infraestrutura, mapeamento do negócio e processos de vendas, configuração de processos, capacitação e treinamento dos membros da equipe, implementação e monitoramento, manutenção e monitoramento.

Palavras Chave: Gerenciamento de Relacionamento com Cliente. *Marketing*. Empresas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas para implementação do CRM	30
Figura 2 - Fachada da empresa Paludo Pneus	49
Figura 3 - Produtos da Reforma de Pneus	50
Figura 4 - Marca da Empresa	50
Figura 5 - Fachada da Empresa Brito Pneus	51
Figura 6 - Produtos Pneus Remoldados	53
Figura 7 - Marca da Empresa	53
Figura 8 - Fachada da Empresa Transportes Prigol	54
Figura 9 - Frota/Presta Serviço de Transporte de Cargas e Pneus Recapagem Vipal	55
Figura 10 - Marca da Empresa	56

LISTA DE TABELAS

Quadro 1: Benefícios do CRM	33
Quadro 2: Dificuldades na utilização do CRM	41
Quadro 3: Objetivos para Impulsionar as vendas	42
Quadro 4 – Quadro resumo dos resultados das entrevistas por empresa	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRM - *Customer Relationship Management*

WfMC - *Workflow Management Coalition*

CIC - Centros de Interação com o Cliente

AC - Análise de Conteúdo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA	12
2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO	12
2.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	12
2.2.1 Objetivo Geral	12
2.2.2 Objetivos Específicos.....	12
2.3 JUSTIFICATIVA	13
3 REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 CONCEITOS DE <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO.....	15
3.1.1 Foco no Cliente	15
3.1.2 Ciclo de Vida do Cliente	16
3.1.3 Fidelização do Cliente	17
3.1.4 <i>Life-Time Value (LTV)</i>	17
3.2 CONCEITOS DE CRM (GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE)	18
3.3 CRM E <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO	19
3.4 CRM E VENDAS	21
3.5 CRM E O ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	22
3.5.1 <i>Call Center</i>	22
3.5.2 Sistemas de Automação de Força de Vendas.....	23
3.5.3 <i>Workflow</i>.....	23
3.5.4 <i>Knowledge Management</i>	24
3.5.7 Sistemas de Atendimento Automático.....	26
3.5.8 <i>E-Mail</i>	26
3.5.9 <i>Telemarketing</i>	27
3.5.10 Mala Direta	27
3.5.11 <i>DataBase Marketing</i>.....	28
3.6 HISTÓRIA DO CRM	28
3.7 ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO CRM	29
3.8 TIPOS DE CRM	31
3.8.1. CRM Operacional	32
3.8.2 CRM Colaborativo	33
3.8.3 CRM Analítico.....	34
3.9 FERRAMENTAS DE CRM.....	35
3.10 SISTEMAS CRM	36
3.11 APLICAÇÕES DO CRM	37

3.12 BENEFÍCIOS, VANTAGENS DO CRM	39
3.13 DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO E CONTINUIDADE DO CRM	41
3.14 COMO O CRM PODE IMPULSIONAR O CRESCIMENTO DAS VENDAS DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE <i>CLOUD COMPUTING</i>	41
4.1 NATUREZA: QUALITATIVA.....	44
4.2 NÍVEL: EXPLORATÓRIO.....	45
4.3 ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO	46
4.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO	47
4.5 PROCESSOS DE COLETA DE DADOS	47
4.6 PROCESSOS DE ANÁLISE DE DADOS	48
5 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	49
5.1. EMPRESA VICENCIO PALUDO FILHOS & CIA LTDA	49
5.2. EMPRESA RONI PAULO BRITO E JONATHAS E RONI GEOMETRIA LTDA ...	51
5.3. EMPRESA TRANSPORTES PRIGOL LTDA	54
6 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	58
6.1 ENTREVISTAS.....	58
6.1.1 Desenvolvimento do Instrumento: Entrevistas	60
6.1.2 Apresentação dos Resultados da Aplicação Das Entrevistas	62
6.1.3 Análise dos Resultados da Aplicação Das Entrevistas	63
6.1.4 Recomendações às empresas do ramo de reforma de pneus para utilização do modelo de CRM.....	66
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso teve como tema: CRM (Gerenciamento de Relacionamento com Cliente), um modelo para vendedores de empresas do ramo de reforma de pneus. Foi desenvolvido a partir de um modelo ideal de CRM para empresas do ramo de reformas de pneus. Com o desenvolvimento tecnológico e as mudanças econômicas, as organizações precisaram alterar seus formatos de negócios. Nesse contexto o CRM é uma ferramenta inovadora que foi desenvolvida especialmente para dar suporte às organizações.

Assim, utilizar uma ferramenta de CRM se tornou praticamente indispensável nos dias de hoje, pois elas nos ajudam a estreitar os laços, aumentar a conversão e fidelização de clientes. A Era digital trouxe uma série de mudanças, incluindo consumidores mais exigentes. (PIXELMADE, 2018).

O CRM engloba práticas, estratégias e tecnologias desenvolvidas para gerenciar interações com os clientes, armazenando e transformando informações em novas possibilidades de vendas e fidelização de cliente. Quanto mais forte e duradouro for o relacionamento com o cliente, menores serão os custos comerciais e maiores serão os resultados. (VIDAL, 2017).

O capítulo três apresentou o referencial teórico, que é fundamental para o entendimento do tema e está organizado da seguinte forma: conceitos de *marketing* de relacionamento, conceitos de CRM, CRM e *marketing* de relacionamento, CRM e vendas, CRM e o atendimento ao cliente, história do CRM, etapas para implantação do CRM, tipos de CRM, ferramentas de CRM, sistemas CRM, aplicações do CRM, benefícios, vantagens, dificuldades na implantação e continuidade do CRM, como o CRM pode impulsionar o crescimento das vendas das empresas de pequeno porte.

No quarto capítulo foi apresentada a metodologia, que teve natureza qualitativa, nível exploratório, estratégia de estudo de casos, definição dos participantes do estudo, processo de coleta de dados, através de entrevistas semiestruturadas e o processo de análise de dados por meio de análise de discurso ou de conteúdo das entrevistas.

As empresas alvo desse estudo foram: VICENCIO PALUDO FILHOS & CIA LTDA, fundada em 1967 tem como ramo de atividade o processo de reforma de pneus, conta com cerca de 30 colaboradores e está situada na Rua Itália, 767 Distrito Industrial, Nova Prata – RS. RONI PAULO BRITO E JONATHAS E RONI GEOMETRIA LTDA, fundada em 19/12/2005 tem como ramo de atividade Serviços de borracharia e mecânica linha leve e pesada, possui cerca de 10 funcionários, e está situada na Rua Buarque de Macedo-345-Centro, Nova Prata – RS.

TRANSPORTES PRIGOL LTDA, fundada em 1989 tem como ramo de atividade transportes de cargas refrigeradas, conta com 4 colaboradores e está situada na Av. Caetano Pelluzzo 565-b, Protásio Alves – RS.

Ainda, o sexto capítulo apresentou os resultados obtidos sobre a pesquisa. Com base nos dados coletados conclui-se que o modelo ideal de CRM para empresas do ramo de reforma de pneus deve conter as seis etapas a seguir: preparação da equipe e infraestrutura, mapeamento do negócio e processos de vendas, configuração de processos, capacitação e treinamento dos membros da equipe, implementação e monitoramento, manutenção e monitoramento.

Por fim, apresentou-se as considerações finais com o delineamento das ações para a resposta satisfatória ao problema de pesquisa estipulado para este estudo.

2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

Neste capítulo serão apresentados itens como tema e problema do estudo, objetivos do trabalho e justificativa.

2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Nesta seção serão abordados o tema do estudo e o problema de pesquisa.

O tema desse estudo é: “CRM (Gerenciamento de Relacionamento com Cliente), um modelo para vendedores de empresas do ramo de reforma de pneus”

O problema desse estudo está definido desta forma: “Como deve ser um modelo de CRM (Gerenciamento de Relacionamento com Cliente) para vendedores de empresas do ramo de reforma de pneus?”.

Aqui, foram delineados os tópicos mais importantes deste estudo.

2.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Nesta etapa serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa.

2.2.1 Objetivo Geral

Nesta etapa serão descritos o objetivo geral dessa pesquisa. O objetivo geral deste estudo está definido como: “definir um modelo de CRM (Gerenciamento de Relacionamento com Cliente) para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus”.

Aqui, foram delineados os tópicos mais importantes deste estudo.

2.2.2 Objetivos Específicos

Nesta etapa serão descritos os objetivos específicos dessa pesquisa.

- a) Definir etapas para desenvolvimento do modelo de CRM para vendedores de empresas do ramo de reforma de pneus;

- b) Levantar benefícios do modelo de CRM para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus;
- c) Identificar dificuldades para implantação do modelo de CRM para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus;
- d) Criar recomendações às empresas do ramo de reforma de pneus para utilização do modelo de CRM.

Aqui, foram delineados os tópicos mais importantes deste estudo.

2.3 JUSTIFICATIVA

Aqui, estão a justificativa pela escolha do tema na visão do autor deste estudo e na ótica de autores renomados no assunto.

A definição da escolha do tema deste trabalho foi estabelecida pela possibilidade de aplicação de soluções de tecnologia a esta área. As opções de tecnologia são muitas, desde as mais avançadas, complexas e caras até as mais simples e baratas. A partir do momento em que uma organização, independentemente de seu porte, decide sobre iniciar ou aprimorar estratégias de relacionamento com os seus clientes, as ferramentas necessárias para o seu gerenciamento vão depender fundamentalmente do número de clientes que ela possui e da sua capacidade de investimento.

Ainda, há uma quantidade considerável de material bibliográfico que apresenta metodologias de implantação do CRM. Importante ressaltar que pouca atenção é dada a estas metodologias, em termos de preparação do pessoal e a definição de quais mecanismos devem ser utilizados para a análise dos processos organizacionais sob a ótica do cliente. Com base nessa nova tendência de tecnologia no mercado de negócios, tendo em vista que é uma melhoria voltada para as empresas, resolveu-se aprofundar o conhecimento sobre o assunto.

De acordo com Neves (2018, p.1):

Com o avanço da tecnologia no mundo corporativo, as plataformas de CRM têm sido amplamente utilizadas. Apesar disso, muitos gestores ainda não conhecem os benefícios dessas estratégias, que podem ser grandes diferenciais para o aumento da rentabilidade de empresas de todos os portes.

Complementando, tem-se que,

Além de ser um enorme diferencial, o CRM gera resultados positivos para a sua empresa em termos de lucro e vendas. Nas pequenas empresas o método CRM é responsável por fidelizar clientes através de um atendimento personalizado. Nas

grandes empresas, com um banco de dados do cliente é possível estabelecer um método mais rápido de compra. (INDUSTRIAHOJE, 2017).

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

Telles argumenta que, (2003, p. 53), “O CRM também pode ser considerado como a administração individualizada dos clientes, que preza pelo relacionamento exclusivo, bem como na otimização dessas relações”. Reinartz, Krafft e Hoyer (2004, p. 53) reitera que: “Dessa forma, possibilita influenciar na iniciação, continuidade e finalização de relacionamentos das empresas com os seus clientes”.

De mesmo modo, Mithas, Krishnan e Fornell (2005, p. 54) ressalta que: “Quanto a motivação para implementação do CRM, a ênfase inicial é em conhecer o comportamento dos clientes, a fim de ganhar percepções sobre suas preferências e envolventes necessidades”.

Aqui, foram delineados os tópicos mais importantes deste estudo

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados conceitos de *marketing* de relacionamento, conceitos de CRM (gerenciamento de relacionamento com cliente), CRM e *marketing* de relacionamento, CRM e vendas, CRM e o atendimento ao cliente, história do CRM, etapas para implantação, tipos, ferramentas de CRM, sistemas CRM, aplicações, benefícios, vantagens, dificuldades na implantação e continuidade do CRM e por fim, como o CRM pode impulsionar o crescimento das vendas das empresas de pequeno porte.

3.1 CONCEITOS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Aqui serão abordados os principais conceitos dentro do *marketing* de relacionamento, dentre eles: foco no cliente, ciclo de vida do cliente, fidelização do cliente e *life-time value* (ltv).

3.1.1 Foco no Cliente

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

Peppers e Rogers (2000) remetem que as empresas que possuem foco nos clientes utilizam a “personalização em massa”, com a finalidade de criação de um pacote de serviços e produtos para melhor satisfazer as necessidades específicas de cada cliente. A personalização em massa pode ser definida como a disponibilização de um produto básico cercado de opções, ou seja, é a inserção de atributos no produto.

Portanto, presume-se que não se cria um produto novo para cada cliente, e sim adicionais a esse produto, com combinações de outros produtos e serviços personalizados que satisfaçam as necessidades específicas de cada cliente. Essa personalização no atendimento proporciona um *feedback* para a empresa, dessa forma, a empresa pode conhecer as necessidades

particulares de cada um de seus clientes com o objetivo de desenvolver serviços e produtos específicos (PEPERS; ROGERS, 2000).

3.1.2 Ciclo de Vida do Cliente

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

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

- a) Aquisição: adquirem-se novos clientes promovendo uma liderança de produtos e serviços, que atinge novos limites de performance, respeitando a conveniência e a inovação. A aquisição é feita através do planejamento e a utilização de vários tipos de origem de dados, tendo como maior importância os dados externos, resultando em uma integração entre a necessidade do cliente e a diferenciação do produto oferecido.
- b) Fidelização e lucratividade: centraliza-se no estabelecimento de uma comunicação permanente com clientes ativos, promovendo excelência com o objetivo de criar um relacionamento de longo prazo, aumentar a conveniência de baixo custo e lucratividade. É necessária a utilização permanente do banco de dados, independentemente da informação, ou dos dados registrados sobre o cliente.
- c) Retenção e recuperação de clientes: o cliente quando deixa de ser ativo, pressupõe sua recuperação que deve ser feita através de diálogos e manutenção do contato com o mesmo, objetivando e podendo fornecer assim, o que o cliente realmente deseja, propondo um relacionamento proativo, voltado para os interesses do cliente (CARDOSO; GONÇALVES FILHO, 2001).

Observa-se que para obter os melhores resultados por meio do CRM, é necessário entender quem são os clientes da organização, qual o segmento em que se atua e quais as

necessidades do cliente. O CRM é uma estratégia objetiva que auxilia os gerentes a antecipar essas necessidades (CARDOSO; GONÇALVES FILHO, 2001).

3.1.3 Fidelização do Cliente

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

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

Na opinião de Lovelock e Wright (2006) a fidelidade tem sido usada para determinar a vontade de um cliente em prestigiar uma empresa específica durante um período de tempo, comprando e utilizando bens e serviços preferencialmente exclusivos e divulgando voluntariamente os produtos da empresa aos amigos.

Portanto, percebe-se que o cliente fiel, é uma fonte constante de renda ao longo do tempo, para a organização. Devido aos benefícios oferecidos, esse cliente permanece com a organização, pois possivelmente não teria o mesmo tratamento se trocasse de empresa. Se o cliente se decepciona com a empresa ou a concorrência ofereça serviços consideráveis, corre-se o risco de o cliente optar pelo concorrente.

3.1.4 *Life-Time Value (LTV)*

Para Greenberg (2001), o *Life-Time Value* (na sigla: LTV), ou valor do ciclo de vida do cliente, é definido como “o lucro gerado por um cliente durante seu ciclo de vida na empresa”. Esse conceito é importante para o CRM, pois permite a organização entender o quanto significa financeiramente perder um cliente. Por meio de estudos de perfil de consumo estima-se o LTV dos consumidores e assim levantar a potencialidade de consumo de cada cliente. Assim, as

ações podem-se focar na retenção dos prováveis melhores clientes para se alcançar os melhores resultados.

3.2 CONCEITOS DE CRM (GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE)

Customer Relationship Management, mais conhecido como Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM), é um conceito de como obter o melhor relacionamento com os clientes objetivando o aumento, a proteção e a retenção dos clientes. Silva (2001), descreve CRM como um conceito que implica em mudanças nos processos e na cultura das empresas. Para sua efetivação, utilizam-se várias tecnologias que objetivam conhecer o cliente e atendê-lo melhor, fazê-lo comprar mais e retê-lo. Para Bretzke (2000), CRM é definido como um conjunto de conceitos, construções e ferramentas, compostas por estratégia, processo, software e hardware. O CRM é a integração entre o *marketing* e a tecnologia da informação para prover a empresa com meios eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real, e transformar os dados em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos.

Bretzke (2000) afirma ainda que a implantação do CRM está assentada sobre dois pilares: um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa e o uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, *marketing* e serviços. De acordo com Chede (2001), CRM é uma filosofia organizacional, implementada por um processo contínuo que busca compreender a aquisição e disponibilização de conhecimentos sobre clientes, e que tem o potencial de permitir a uma empresa vender seus serviços e produtos mais eficientemente.

Para o sucesso da iniciativa CRM, além de tecnologia, é necessário que as questões relativas a processos e pessoas sejam consideradas. O conceito CRM abrange tudo o que o cliente vê como valor crescente na relação com a organização, não no produto ou serviço propriamente ditos. A base da aplicação deste conceito está na segmentação. Partindo desse ponto, faz-se uma diferenciação no tratamento, com isso, tem-se como resultado a fidelidade. Conforme Dreyfuss (2001), diretor sênior de pesquisa do *Gartner Group*, EUA, define o CRM como uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos atuais clientes e daqueles potenciais de uma empresa.

Assim, do ponto de vista tecnológico, envolve captar todos os seus dados, consolidá-los em um banco de dados, analisá-los para identificar padrões, distribuir resultados para todos os pontos de contato e usar essas informações para interagir com os clientes.

Para Barbieri (2000), o mercado ainda está com certa confusão de conceitos, isto é, a indústria de vocabulário ainda não estabeleceu os limites de definições para o termo CRM. A estratégia do CRM permite à empresa ter uma visão única e integrada de seu cliente. Para isso é necessário aproveitar todas as interações que a empresa tem com o cliente para captar dados e transformá-los em informações que possam ser disseminadas pela empresa, permitindo que todos os departamentos vejam o cliente da mesma forma (CARLZON, 1994). Bom atendimento e personalização são fatores determinantes na hora em que o cliente vai fechar um negócio. (PAULILLO, 2020).

3.3 CRM E MARKETING DE RELACIONAMENTO

Conforme McKenna (1992, p.116), “empresas deveriam tentar vender seus produtos aos clientes certos”, ou seja, identificar seus públicos de interesse ou nichos de mercado apropriados. Os meios tradicionais utilizados para a atração de consumidores, como as propagandas e as promoções ainda que eficazes por vezes, são ineficientes, na medida em que também atraem consumidores distantes dos interesses da empresa. O *Customer Relationship Management* (CRM) é, em primeiro momento, uma extensão ancorada por tecnologia, das práticas relacionais propostas pelo conceito/filosofia do *marketing* de relacionamento.

Conhecer exatamente o cliente, quem ele é, o que ele procura, o que ele gosta, quais são as suas preferências e desejos, entre muitas outras questões, parece ser a melhor estratégia que uma empresa pode adotar para se manter competitiva e em sua área de atuação. Sendo assim com maiores chances de sobrevivência e sucesso, em um cenário altamente concorrido e repleto de mudanças rápidas, como o que presenciamos atualmente. (NOVELLO, 2013)

Por conta desse novo cenário vivido no ambiente empresarial, onde a concorrência é altamente elevada, as mudanças estão cada vez mais velozes, e, principalmente, as chances de escolha dos consumidores são muitas. Houve a mudança de comportamento do consumidor, onde este se tornou altamente exigente e passou a valorizar e escolher se relacionar com organizações que estejam preocupadas em conhecê-los, e, com o fruto desse conhecimento, ofereçam soluções que atendam prontamente à suas necessidades e desejos, de maneira antecipada. (NOVELLO, 2013)

Portanto, se tornou muito importante para as organizações que queiram se manter no mercado, mudar a sua forma de como fazer negócios. Fez-se necessário uma reavaliação da relação cliente-empresa, onde esse primeiro passou a ser o centro de todo processo, passou a ser o valor da empresa, e este está em primeiro lugar antes de tudo, ou seja, a política da empresa está focada no relacionamento direto com o cliente, e todas as suas ações devem ser para satisfazê-lo integralmente. É nesse contexto que se ressalta a importância do *marketing* de relacionamento, e, conseqüentemente, da ferramenta CRM, como modelo para gerir e monitorar essa relação, de forma vantajosa para ambos os lados. (NOVELLO, 2013)

Assim, na visão de Araújo Júnior (2009), administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque diante da concorrência. O objetivo maior é o de manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis. “O *Marketing* de Relacionamento pode ser definido como “uma estratégia de *marketing* que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos”. (LIMEIRA, 2003, p. 301).

O *marketing* de relacionamento enfatiza a necessidade de um relacionamento duradouro com os clientes, pois isso proporciona a fidelização desses, e essa fidelização é uma forma de alcançar maior competitividade nas empresas e satisfação dos clientes. O *marketing* de relacionamento proporciona esse conhecimento total do consumidor, e, dessa forma, auxilia as empresas a verificar quais são os seus pontos fortes, neutros, e principalmente os pontos fracos em sua organização. (NOVELLO, 2013)

Ressaltando as vantagens em uma organização desse modelo de *marketing*, a citação de Ian (1999, p.106), que discorre que:

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

Para implantar em uma empresa as práticas desse processo de gerenciamento de relacionamento com os clientes, existem diversos modelos que ajudam a organização a estruturar-se de maneira competitiva para atingir esse objetivo, adquirindo assim, vantagem competitiva. Um desses modelos é o CRM. (NOVELLO, 2013)

Diante da visão de que “a melhor estratégia é satisfazer com qualidade e eficiência o gosto do cliente”, (GIULIANI, 2001, p. 86), justifica-se a necessidade da adoção das ideias propostas na teoria do marketing de relacionamento, como uma estratégia para as empresas que querem sobreviver, diante do atual ambiente competitivo. O maior desafio para as empresas é transferir essas propostas para o campo prático.

3.4 CRM E VENDAS

A facilidade proposta pelo CRM parte do princípio de que as vendas são consequências do bom relacionamento. Quanto mais uma empresa dialoga com o seu público, quanto mais ela foca no cliente, mais condições ela cria para aumentar o número de conversões. Os relacionamentos sólidos, duradouros, isto é, aqueles que desenvolvem uma relação de confiança entre cliente e empresa são os que mais têm chance de vingar, por assim dizer. É preciso focar nisso, antes de tudo. Se antes, em um passado nem tão distante assim, o foco era no número de vendas, hoje, o foco está na atenção dada ao potencial cliente. É isso que vai determinar o crescimento, o aumento do faturamento de um negócio. (AGÊNCIA TSURU, 2018)

Uma das vantagens é a possibilidade de centralizar os dados dos clientes em um só lugar, em um sistema interno, por exemplo, que facilita e muito o trabalho das equipes de *marketing* e vendas. Tal organização contribui para que a empresa faça *follow-up*, isto é, para que ela se mostre sempre presente na vida do cliente, sempre pronta para atendê-lo e tratá-lo como único, de modo que ele se sinta especial como merece. Isso é muito importante para potencializar uma relação de confiança entre as partes. A ferramenta auxilia também na administração de todo o processo de venda, do início ao fim, de modo que nada fuja do controle nem comprometa o seu andamento. (AGÊNCIA TSURU, 2018)

Ao recorrer à ferramenta, o gerente comercial encontra facilidades na etapa de tomada de decisão, uma vez que consegue colher informações em tempo real. Essas informações são úteis para que todas as equipes entrem em ação de forma mais certa e não mais apostem em dados hipotéticos. A condução do cliente dentro de sua jornada de compras depende e muito dessa tomada de decisão, pois é isso que vai determinar quantas conversas mais vale a pena ter com o cliente para que este amadureça a sua decisão. Além disso, aponta quando ele deve avançar uma etapa de venda e quando está pronto para efetuar-la, de fato. (AGÊNCIA TSURU, 2018)

CRM é útil nisso porque dá as respostas que a equipe de vendas precisa para saber quais passos dar. O CRM é, sem dúvida, uma importante aliada das empresas, principalmente do setor de *marketing* e vendas, visto que auxilia na sua gestão e traz melhorias em seus resultados. Em suma, recorrer à ferramenta é vital para quem quer desenvolver um trabalho focado no cliente, a fim de investir no bom relacionamento para que isso impacte positivamente nas vendas. (AGÊNCIA TSURU, 2018)

3.5 CRM E O ATENDIMENTO AO CLIENTE

Se precisarmos definir atendimento ao cliente, diríamos que é todo o suporte que a empresa oferece aos seus clientes antes, durante e depois da compra. O relacionamento é impossível sem o atendimento, ainda mais quando ele está se transformando na experiência do cliente. Sua empresa precisa estar preparada para resolver problemas rapidamente e oferecer uma forma de autoatendimento fácil, intuitiva, disponível 24 horas por dia em todos os dispositivos.

Pós-venda é a parte do atendimento ao cliente que reúne todas as estratégias pensadas para melhorar a experiência após uma conversão. Com CRM, o pós-venda se torna muito mais preciso, assim você pode personalizar o atendimento e reverter problemas antes mesmo que eles sugiram implementar uma plataforma de CRM permite essa integração entre todas as suas ações de pré-venda, venda e pós-venda, como também é uma forma de aprimorar o atendimento ao cliente e o suporte multicanal. As chances de fechar mais negócios aumentam quando seu cliente tem boas experiências. (SELES FORCE, 2020).

Desta forma, estão descritos *call center*, sistemas de automação de força de vendas, *workflow*, *knowledge management*, *help desk*, *sites da internet*, sistemas de atendimento automático, *e-mail*, *telemarketing*, mala direta e *data-base marketing*. O CRM conta com várias estruturas para efetuar contato com o cliente, obter informações já existentes sobre ele e efetuar a realimentação do banco de dados com os novos dados conseguidos. A seguir descrevem-se algumas definições sobre essas estruturas:

3.5.1 Call Center

Bretzke (2000) descreve *call-center* como um canal de relacionamento entre a empresa e o cliente. Reproduz-se como uma central de atendimento eletrônico que centraliza os contatos com os clientes e interage com sistemas de telefonia, *fax* e *e-mail*, registrando e distribuindo

tarefas. O *call center* realiza o contato com o cliente e coleta informações que são armazenadas nos softwares de CRM e posteriormente serão utilizadas em novos contatos.

Com o uso do *call-center* oferece-se oportunidade ao cliente de comunicar-se com a empresa para solicitar informações ou reclamar sobre algum problema. Este é um dos meios mais utilizados para promover a satisfação do cliente, aprender um pouco mais sobre ele e obter um *feedback* do nível de satisfação com o produto ou serviço. (KOHLENER, 2001).

3.5.2 Sistemas de Automação de Força de Vendas

O sistema de automação de força de vendas tem como função agilizar o processo de vendas da empresa. Um sistema de automação de força de vendas deve cobrir todas as fases do processo de vendas e deve contemplar funcionalidades como: controle de pedidos, gestão de contatos, gerador de propostas, planejamento de visitas, previsão de vendas, gestão de vendas e vendas em grupo. É essencial também que estes sistemas estejam integrados com o sistema de suporte a cliente, expedição e cobrança e que o vendedor possa ter essas informações atualizadas em seu computador pessoal. Esses sistemas colaboram para que a empresa tenha uma visão melhor do cliente que antes era conhecida apenas pelo vendedor. Com isso ela passa a conhecer necessidades do cliente e assim gera oportunidades para si próprio. (PEPPERS; ROGERS, 2000).

A automação de força de vendas conta hoje com um recurso muito importante: o acesso remoto, proporcionado pelas empresas de CRM, que hospedam o aplicativo na nuvem e permitem que seja acessado pelos mais diversos dispositivos móveis, de onde quer que os vendedores estejam. Esse tipo de benefício é bastante eficiente para vendedores que fazem muitas viagens à trabalho, por exemplo, já que têm acesso a todos os dados que precisam até mesmo de seu celular. O recurso da nuvem possibilita acesso de qualquer lugar, proporcionando agilidade e eficiência ao time de vendas, especialmente na manutenção de clientes e *prospects* – direcionada a resultados. (PAULILLO, 2020).

3.5.3 Workflow

Garcia (2000), refere-se a *workflow* como a automação de rotinas, sem o requisito de interferência humana no controle dos processos, de documentos e itens de trabalho para os usuários responsáveis por executar uma tarefa específica em um processo de negócio. Um

sistema de *workflow* pode ativar qualquer processo, garantindo o acompanhamento constante de todas as atividades que o compõe. As soluções de CRM obrigatoriamente devem contar com uma forte ferramenta de *workflow*, de forma a assegurar a eficiência de todos os processos organizacionais.

A tecnologia *workflow* foi desenvolvida para minimizar as problemáticas da coordenação do trabalho conjunto, tendo em vista que os principais problemas em relação aos processos de negócios são a pouca clareza na definição das atividades, a dificuldade em coordenar várias pessoas simultaneamente e a falta de visibilidade dos processos. Um segundo conceito de *workflow* muito utilizado entre profissionais de tecnologia também é o da WfMC, (*Workflow Management Coalition*) que diz que, *workflow* é a automatização de um processo de negócio no sentido total ou parcial, durante a qual documentos ou atividades são passadas de um participante para outro, a fim de que sejam tomadas ações de acordo com um conjunto de regras e procedimentos. *Workflow* define a ordem de execução e as condições pelas quais cada tarefa é iniciada. Uma tarefa pode ser executada por um ou mais sistemas de computador, por um ou mais agentes humanos, ou então por uma combinação destes. (VENKI, 2014).

3.5.4 Knowledge Management

Segundo Silva (2001), *Knowledge Management* ou Gerenciamento do Conhecimento, é um processo que identifica, avalia, captura, estrutura e difunde o conhecimento sobre determinados assuntos, que uma empresa gera durante suas atividades, para que possa ser aproveitado por todos os funcionários. Esse processo está baseado no estabelecimento e implementação de uma metodologia para coletar, analisar e catalogar as informações que estão dispersas em arquivos, documentos e na mente das pessoas, tornando essas informações disponíveis para todos. Sistemas de *Knowledge Management* fornecem um banco de soluções construída e atualizada continuamente, à medida que os atendimentos e soluções vão se desenvolvendo.

A gestão do conhecimento (*Knowledge Management*) é uma área interdisciplinar que começou a se desenvolver no século XX quando as organizações perceberam que o conhecimento é um bem tão ou mais importante que os outros para o seu sucesso. A gestão do conhecimento trata da utilização do conhecimento para o alcance dos objetivos da organização, tendo por objetivo gerar uma vantagem competitiva. (KIANE, 2018).

Esta é inicialmente pautada na aplicação de uma abordagem sistemática para captura, estrutura, gerenciamento e disseminação de conhecimento na organização, possibilitando a

redução da carga trabalho, a aceleração no seu tempo de realização, a melhoria da tomada de decisão, e a criação de boas práticas. (KIANE, 2018).

3.5.5 Help Desk

Help Desk é um termo em inglês que significa literalmente "balcão de ajuda", consiste em um serviço de suporte e assistência técnica para usuários de um determinado produto ou serviço no pós-vendas. Oferece resposta rápida diante de consultas e dúvidas que os usuários apresentam no uso de suas aplicações e ferramentas de produtividade. Geralmente conta com especialistas para a solução dos problemas apresentados (BRETZKE, 2000).

O serviço de *help desk* centraliza o recebimento das solicitações dos clientes, o que facilita as respostas e resolução dos problemas. Este serviço pode ser realizado tanto dentro de uma empresa, quanto externamente com a prestação de serviços aos usuários através de um sistema de *call center* ou gerenciamento de ocorrências. (NEVES, 2020).

Por tratar-se de um sistema de atendimento flexível, o trabalho pode ser realizado tanto pessoalmente como por meio de sistemas de comunicação, como *e-mail*, telefone, fórum e diferentes outros meios de comunicação. Novos métodos de prestação de serviço aos usuários e clientes são adotados pelas empresas todos os anos, como o atendimento por meio de aplicativos de *smartphone* para as fabricantes de eletrônicos. (NEVES, 2020).

3.5.6 Sites da Internet

Site da Internet é um local onde pode ser armazenado um conjunto de informações de uma organização. Os *sites* são armazenados em computadores denominados de servidores e as informações contidas nele podem ser disponibilizadas na *internet* e acessadas através de um programa de navegação (SILVA, 2001).

O *site* é uma das principais ferramentas de divulgação e posicionamento que empresas e profissionais podem ter na *Web*, mostrando profissionalismo e organização. Tecnicamente, o *site* é simplesmente um ambiente que reúne um conjunto de páginas interligadas, divididas em diferentes sessões. É como se fosse o prédio de uma empresa, em que cada página funciona como um setor. (CLEMENTE, 2019).

Na prática, é possível dizer que o *site* é o local de uma companhia ou um profissional na *internet*. A grande proposta de ter esse local é, justamente, poder se posicionar e divulgar o

seu trabalho na *Web*. Em um site, é possível ver informações de contato, dados sobre a empresa, informações sobre serviços e produtos, entender melhor a proposta do negócio, entre outros conteúdos. (CLEMENTE, 2019).

3.5.7 Sistemas de Atendimento Automático

Sistemas de atendimento automático possibilitam que uma chamada telefônica seja direcionada a uma unidade de resposta audível (URA), que oferecerá um menu de opções e solicitará que o cliente tecle a opção ou use um comando de voz para selecionar a opção desejada, para entrar com o número do cartão de crédito, obter informações sobre o saldo bancário ou ainda para ser direcionado à área ou pessoa específica com a qual se deseja comunicar (BRETZKE, 2000).

O atendimento automático ao cliente tem ganhado muita força no mercado, pois é uma solução que trouxe uma melhor comunicação entre a empresa e os clientes de forma muito mais eficiente e ágil. Isso se torna bastante útil para as corporações, uma vez que possibilita o gerenciamento dos assuntos pendentes com maior rapidez e produtividade.

Se hoje as pessoas estão conectadas o tempo todo e diariamente, é claro que elas desejam que as empresas também estejam sempre disponíveis para atendê-las e solucionar os seus problemas. Por isso, o atendimento automático é fundamental para fidelizar clientes. Dessa forma, uma verdadeira central automatizada que oferece aos clientes respostas adequadas com base na interpretação dos questionamentos se torna fundamental para qualquer negócio. (ECOTELECOM, 2018).

3.5.8 E-Mail

É um meio de comunicação onde há a troca de mensagens produzidas, armazenadas e transmitidas por computadores, redes locais, *intranets* ou *internet*. O *e-mail* ou correio eletrônico possibilita que usuários de computador digitem e enviem mensagens a um endereço específico de outro computador que receberá a mensagem e a armazenará em caixas postais eletrônicas (SILVA, 2001).

Para Lévy (1997) a troca de mensagens através do correio eletrônico encontra-se entre “as mais importantes e mais utilizadas funções do ciberespaço”. O autor enfatiza que cada “pessoa ligada a uma rede de computadores pode ter uma caixa postal eletrônica identificada

por um endereço especial, receber mensagens enviadas e enviar mensagens a todos aqueles que possuam um endereço eletrônico”.

3.5.9 *Telemarketing*

O *telemarketing* é umas das formas de comunicação da empresa com o cliente, onde há a utilização do telefone para vender diretamente para os consumidores. O *telemarketing* pode ser ativo quando o operador entra em contato com o cliente e pode ser receptivo quando recebe ligações, processando os pedidos recebidos. Ao utilizar o *telemarketing* a empresa passa a conhecer uma série de informações e preferências do cliente, podendo assim, utilizar tudo isso para conquistá-lo e obter sua fidelidade (BRETZKE, 2000).

As empresas que utilizam o *Marketing Direto* como ferramenta definem *Telemarketing* ora como canal de comunicação, ora como canal de vendas, quase sempre em parceria com mala direta. O *Telemarketing* atua como um importante canal de comunicação entre sua empresa e o mercado comercial reduzindo seus custos de comercialização diversificando sua atuação em novos Clientes e/ou mercados e recuperando clientes não atendidos no modelo convencional. Através da aplicação do *Telemarketing Ativo* ou do *Telemarketing Receptivo* a empresa efetivará uma imagem diferenciada em seu mercado de atuação. (CENINTTELEMARKETINGB, 2009).

3.5.10 Mala Direta

A mala direta é um sistema de divulgação de mensagem publicitária, *marketing*, avisos, declarações, cobrança, etc. que tanto pode ser enviada pela *internet* ou correio tradicional. Assim a utilização da mala direta é bastante eficaz particularmente para a divulgação de produtos, serviços ou para fins informativos. (FRANÇA, 2020).

Segundo a Casa da Consultoria (2020), os principais tipos de mala direta são:

Mala direta postal – esse meio utiliza recursos como material impresso tais como, catálogos, folhetos, *folders* e até brindes que podem ser enviados pelo correio.

Mala direta digital ou *e-mail marketing* – o surgimento do correio eletrônico possibilitou que diversas empresas passassem a utilizar o correio eletrônico para divulgar produtos e serviços. A *internet* possibilita diversas ferramentas para disseminar ideias,

veiculadas por mensagens e uma dessas mensagens são as divulgações com o auxílio de um *marketing* atual, moderno e gráfico.

Um dos recursos mais utilizados para disseminar mensagens pela internet é o *e-mail marketing*. (CASA DA CONSULTORIA, 2020).

3.5.11 DataBase Marketing

Data base ou banco de dados é um conjunto de dados logicamente organizados, a fim de atender as necessidades de recuperação e armazenagem de informações evitando a duplicação de dados. Pode ainda, ser incluído conforme as necessidades e objetivos da empresa, informações sobre os seus clientes, preços, produtos, serviços, pesquisas e concorrências de mercado. Esses dados devem ser armazenados de forma adequada para que possam ser eficientemente encontrados pelo computador quando solicitados (DATE, 1991).

Conforme Bretzke (2000), *data base marketing* é o sistema de banco de dados com os arquivos dos clientes e recursos para tratar estatisticamente essas informações. A *data base marketing* permite conhecer e prever o comportamento dos clientes, proporcionando um atendimento diferenciado. Kobs (1993), define *data base marketing* como uma coleção de dados inter-relacionados de clientes e transações que permite a oportuna busca ou uso daquelas informações para transformá-las em oportunidades de mercado.

3.6 HISTÓRIA DO CRM

Segundo Madruga (2004) o CRM surgiu no início na década de 70, em *software house* da época. Existiam programas muito básicos e outros bem avançados que realizavam o auxílio com o relacionamento com o cliente. Contudo todos os *softwares* tinham e têm até hoje o objetivo de gerenciar e agilizar o relacionamento com os clientes. Em meados dos anos 90 as empresas de *software* motivadas pela crescente demanda por tecnologias que auxiliassem as organizações, lançaram o CRM com o propósito de auxiliar as empresas no gerenciamento em geral de seus clientes. Com o passar do tempo os *softwares* foram acrescidos de várias funcionalidades ficando bem conhecido no meio empresarial. Empresas até hoje investem muito dinheiro nesse seguimento, segundo Madruga (2004) pela ordem de mais de bilhões de dólares.

Rocha (1999) diz que, essa teoria altera significativamente o papel do *marketing* nas organizações, o qual passa a ser responsável por colocar o consumidor no centro, e fazer com que todos os demais departamentos enxerguem a importância de se trabalhar com foco no cliente, monitorando todos os contatos dos consumidores com a organização e avaliando sua satisfação. Nesse contexto, para executar o monitoramento desse relacionamento e implementar ações de fidelização, é que surgem os *softwares* gerenciadores de relacionamento, ou *Customer Relationship Management*.

Para Bretzke (2000), o CRM foi originado pela necessidade das empresas em possuírem meios que permitam conhecer e relacionar-se de forma mais produtiva com os clientes. Os primeiros *softwares* de CRM foram lançados na década de 90 e desde então, estão sendo cada vez mais adotados, devido à crescente conscientização de que, para manter a competitividade, é fundamental conhecer o cliente profundamente e ter os recursos para atender a sua demanda, entregar valor extra e serviços agregados, antes, durante e após a venda.

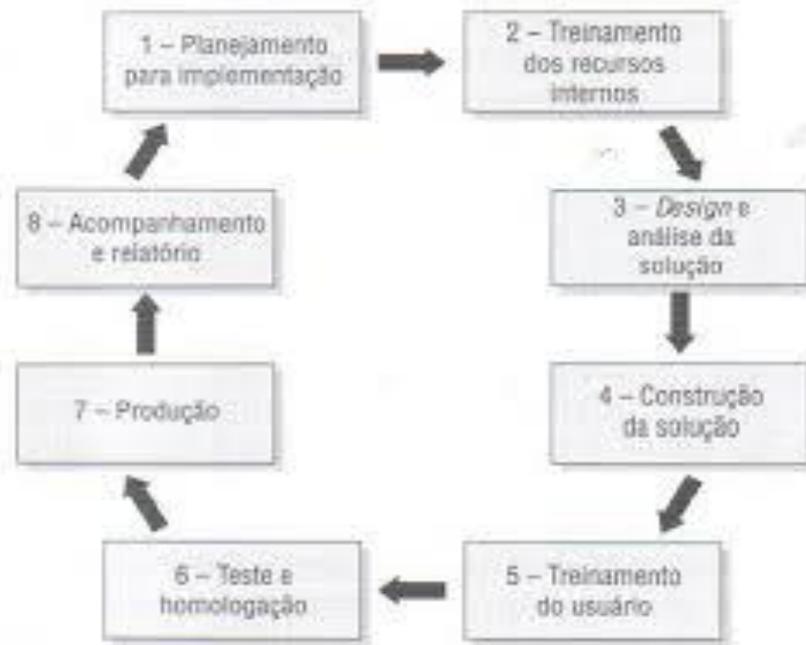
No Brasil a aplicação de CRM foi aumentada no final da década de 80, mas, contudo, o seu conceito realmente foi aplicado em 1995 e crescia anualmente dois dígitos, segundo Cobra (2002). Após os anos 90, o CRM se tornou uma mina de ouro para as empresas que realizavam as vendas e a implementação do CRM. A partir dos anos 2000 os sistemas CRM sofreram com as grandes especulações financeiras, durante a bolha da internet (*Dot-com bubble*), e gigantes na área como a *Oracle Corporation* tiveram que reestruturar as estratégias para os CRM, para poder se reestabelecer no mercado. De acordo com Dorota Jenolek (2012), os sistemas passaram a priorizar a interoperabilidade, e a *Microsoft* entrou no mercado de CRM com o *Dynamics*. De 2007 até atualmente, as empresas continuam a investir em sistemas *cloud-based*, e os CRM continuam a trazer novas ferramentas para o mundo dos negócios, priorizando menos os processos transacionais, e dando foco em processos de interação com o cliente e *marketing*.

3.7 ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO CRM

Segundo Madruga (2004) são oito etapas para implementar um CRM e todas elas serão descritas logo abaixo podendo ser aplicadas a grandes, médios e pequenos projetos que mesmo sendo pequenos necessitam de uma metodologia.

A figura a seguir representa etapas para implementação do CRM.

Figura 1 – Etapas para implementação do CRM



Fonte: Madruga (2004 p. 117).

As etapas, conforme as figuras são (Madruga, 2004):

a) **Planejamento para implementação:** Nesta etapa é realizada uma análise geral que antecede a implementação do CRM. Nesta parte é levantado os nomes das pessoas que serão responsáveis pelo projeto, locais onde serão instalados os servidores, estrutura de redes etc. Também deve ser elaborado um cronograma inicial para a implantação;

b) **Treinamento dos recursos internos:** Nesta etapa será realizado um treinamento de TI para somente alguns usuários-chaves que irão participar da implantação. Serão aplicados dois tipos de treinamentos, um será somente sobre relacionamento de clientes geralmente ministrado pela empresa de consultoria, e outro das funcionalidades do *software* contratado. O treinamento de relacionamento com clientes tem o nome de *Workshops*, o outro não de menor importância irá mostrar a complexidade, exigências e funcionalidades ofertadas pelo pacote CRM adquirido;

c) **Design e análise da solução:** Neste momento é realizado o levantamento detalhado de como o CRM irá funcionar. Nesta etapa serão realizadas várias reuniões com os usuários para que a equipe possa chegar em um consenso sobre as telas do sistema, criação de processos, relatórios, o *hardware* a ser utilizado no servidor, definição de relatórios. A equipe também irá descobrir novas funcionalidades não previstas antes, ou seja, o objetivo é descobrir novos fatos na área da organização;

d) **Construção da solução:** Agora é a hora de colocar e de realizar a implementação das informações colhidas na etapa anterior. Neste momento o CRM começa a ganhar corpo e cara de cliente feliz;

e) **Treinamento do usuário final:** Na visão do autor esta seria a etapa mais importante, ou seja, a hora de mostrar o novo *software* que irá auxiliar o usuário com o relacionamento com o cliente;

f) **Teste e homologação do que foi construído:** Agora a aplicação será homologada, ou seja, testada em sua plenitude. Geralmente, deve-se trabalhar utilizando três ambientes um para o desenvolvimento, outro para a homologação e por fim o de produção. Tudo que é desenvolvido pelos programadores e aprovado vai para os testes e na sequência no dia da virada para a produção;

g) **Fase de produção:** Já nesta fase a empresa opera o sistema normalmente embora o processo ainda não tenha sido finalizado. Agora é hora de encontrar usuários chaves para que eles possam verificar se algum detalhe ficou faltando;

h) **Acompanhamento da produção e relatório final:** Nesta etapa é o momento de a equipe de suporte trabalhar muito tirando todas as dúvidas dos usuários. Agora também é hora de verificar o desempenho do sistema realizando ajustes da performance em relação ao tempo de resposta. Os técnicos também devem verificar o comportamento do sistema diante de uma grande demanda, ou seja, o funcionamento diante de um grande volume de dados que estão sendo trafegados.

3.8 TIPOS DE CRM

Conforme Silva (2001), o CRM pode ser operacional, colaborativo ou analítico. O CRM operacional é aquele usado pela maioria das empresas, visam otimizar processos e organizar fluxos de atendimento. É o uso das centrais de atendimento a clientes (*call centers*), dos sistemas de automação de força de vendas, dos sistemas de acompanhamento e controle de atendimento de solicitações e tarefas (*workflow*), gerenciamento do conhecimento (*knowledge management*), serviços de suporte a cliente (*help desk*) e sites da internet. O modelo colaborativo engloba todos os pontos de contato com clientes, nos quais ocorre a interação entre ele e a empresa. Os vários canais de contato devem estar preparados para não só permitir essa interação, mas também garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização. Tais pontos são os sistemas de atendimento automático, *e-mail*, *telemarketing*,

mala direta e até mesmo a interface direta e outros. O CRM analítico determina os clientes diferentes que devem ser tratados de forma personalizada, faz conhecer hábitos e necessidades. Para oferecer isso, a empresa precisa ter uma fonte única de dados como o *Data Base Marketing*.

3.8.1. CRM Operacional

Os autores Pepper e Rogers, (2000) e Greenberg (2001) observam que o CRM operacional se refere aos aplicativos voltados para o cliente. Automação da força de vendas, automação de *marketing* empresarial, são exemplos dos componentes que fazem parte do CRM operacional. Nesse segmento de CRM estão as funções que envolvem serviços aos clientes, como; gerenciamento de pedidos; faturamento e cobrança; e automação e gestão de *marketing* e vendas, ou seja, são atividades que traduzem o contato efetivo entre a organização e o cliente. Um componente importante do CRM operacional são os Centros de Interação com o Cliente (CIC). Sawy e Bowles (1997), afirmam que o componente Centro de Interação ao Cliente do CRM Operacional, possibilita que a organização preste diversos tipos de serviços, como: fornecer informações, resolver problemas, vender produtos e serviços, solicitar assistência técnica, entre outros.

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

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

a) **Componente: Centro de Interação ao Cliente (CIC)** -Funcionalidades: Roteamento de chamada, gerenciamento de fila das ligações telefônicas, monitoramento e registro do evento e fluxo de trabalho dos atendentes, abertura e gerenciamento dos processos e pendências, mensuração do desempenho do atendimento, atualização de cadastros, gravação e armazenamento das chamadas dos clientes. Na visão do autor, os CICs além de otimizar o atendimento das demandas e serviços dos clientes, deverão ter facilidades que possibilitem

durante a realização do atendimento alavancar novas oportunidades de negócios como vendas de produtos e serviços a serem oferecidos a estes clientes;

b) **Componente: Automação da força de vendas (SFA –Sales Force Automation)** - Funcionalidades: Gerenciamento de contas, contatos, oportunidades, processo de vendas (*pipeline*), previsão de vendas, orçamento, pedidos, sincronização de dados, ferramentas para geração de relatórios e o uso de dispositivos móveis como *smartphones, palmtops, laptops*. Para Day e Hubbard (2003), o componente de Automação Força de Vendas existente no tipo CRM Operacional é um pacote concebido para ajudar as equipes de vendas a atraírem e reterem os clientes mais lucrativos;

c) **Componente: Automação do Marketing (EMA – Automação do Marketing Empresarial)** - Funcionalidades: Sistemas de informação sobre os clientes, extração e análise das informações, planejamento e definição da campanha de *marketing* com base na análise de dados estatísticos, lançamento de campanha, gerenciamento de respostas e uma ferramenta de fluxo de trabalho de modo que haja uma visão uniforme do cliente por toda a empresa. Segundo Li (2003), o componente de automação de *marketing*, possibilita a criação de planos de marketing customizados ou personalizados para cada cliente, que podem ser executados pela área de *marketing*, pelas equipes de vendas, pelo *Contact Center*, e na *web sites*, envolvendo campanhas de *marketing*, gestão do orçamento de *marketing*, gestão das respostas dos clientes, monitoração de tráfego na *internet* e diversas análises, tais como: estatísticas e segmentação de clientes.

3.8.2 CRM Colaborativo

Greenberg (2001) define o CRM Colaborativo como o centro da comunicação, da rede de coordenação que fornece os caminhos para clientes e fornecedores. Abrange as funções de CRM que proveem os pontos de interação entre cliente e canal. Segundo essa visão, pode-se perceber que o CRM colaborativo é um centro de comunicações que tem a finalidade de englobar todos os pontos de contato do cliente com a organização.

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

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

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

Chen e Popovich (2003) afirmam que, antes da utilização dos sistemas CRM, os diversos pontos de contato como os sistemas de telefonia, *web*, *e-mail*, vendas, mala direta, operações de *telemarketing*, *call center*, propaganda, *fax*, *paggers*, lojas e quiosques eletrônicos eram controlados por sistemas de informática distintos. O CRM Colaborativo integra estes diversos canais e todos os pontos de contato. Para Gartner Group (apud PEPPERS; ROGERS, 2004) os principais componentes do CRM Colaborativo são: Voz (utilizando o sistema de telefonia tradicional, podendo ser opcionalmente informatizado), conferência via *web* (*Chat*), *e-mail*, *fax*, Cartas, e a própria interação direta com o agente atendente.

3.8.3 CRM Analítico

O CRM Analítico é onde ocorre a armazenagem, extração, processamento, interpretação e a apresentação dos dados do cliente a um usuário. (GREEBERG, 2001). O CRM analítico é a fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação dos clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos e tem por objetivo identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles (Peppers; Rogers, 2004).

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

De acordo com Peppers e Rogers (2001), os clientes possuem valores diferentes para a organização, portanto, é interessante encontrar os clientes de maior valor e de maior potencial, e proporcionar um atendimento diferenciado a eles dos clientes que possuem menor valor a organização, possibilitando dessa forma, um melhor direcionamento dos recursos e redução dos custos. Para Teo, Devadoss e Pan (2006), o CRM analítico compreende as informações relativas

aos clientes, suas interações com a organização e, sobretudo, as ferramentas analíticas, as quais serão utilizadas para minerar (garimpar) estas informações.

Xu e Walton (2005), afirmam que as ferramentas analíticas executam as análises das informações armazenadas no banco de dados das organizações. Essas informações contribuem para identificar e resolver problemas, bem como, auxiliam na segmentação de clientes, em suas necessidades e desejos, permite o registro do relacionamento com o cliente, e também permitem a análise de oportunidades e potenciais riscos do relacionamento com o cliente. De acordo com essa visão, Chen e Popovich (2003) afirmam que o CRM Analítico tem a capacidade em prever e responder as questões-chaves do negócio, as necessidades dos clientes e compartilhar os resultados através dos diversos canais de interação entre a organização e este cliente.

3.9 FERRAMENTAS DE CRM

As ferramentas de CRM operam principalmente de duas formas: no local e na nuvem. As ferramentas locais são mantidas na própria empresa, exigindo a compra de servidores. A própria equipe de TI faz atualizações e manutenção e, em alguns casos, é preciso criar o *software* do zero. Mais moderno e flexível, o CRM na nuvem, como o *RD Station CRM*, fica armazenado em servidores externos e pode ser acessado a partir de qualquer navegador ou mesmo de dispositivos móveis. Não é necessário que haja uma equipe de TI no local, nem instalar o *software* máquina por máquina: basta fazer o login com o seu usuário e senha para acessá-lo. (MOVIMENTO BLACK MONEY, 2020).

Dentre os instrumentos que auxiliam a administração de marketing pode-se dizer que o *Customer Relationship Management* - CRM, como destaca Lopes (2002) é um dos métodos mais sofisticado e eficiente que modifica a forma das organizações aumentarem a rentabilidade dos seus clientes, permitindo a elas prestarem um excelente serviço de atendimento em tempo real, desenvolvendo um relacionamento praticamente personalizado por meio do uso efetivo de informações sobre suas contas.

Nesse sentido, Payne (2006) afirma que o CRM é uma abordagem holística no gerenciamento do relacionamento com clientes com vistas a criar valor também para o acionista ou para a própria organização. Ainda segundo o mesmo autor, um CRM bem-sucedido será aquele que incluir a visão estratégica da organização na criação de valor ao acionista a partir do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos. Para tanto, as tecnologias da

informação aliada às estratégias de marketing de relacionamento acarretarão em relacionamentos lucrativos de longo prazo.

Portanto, do ponto de vista de Brezke (2000), o CRM auxilia na operacionalização do Marketing de Relacionamento e já se sabe que tal ferramenta causa: a) maior qualidade de produtos e serviços; b) maior satisfação do cliente; c) lealdade do cliente e d) maior lucratividade, além de, influenciar todo o ciclo de vida de um produto ou serviço (HUANG; XIONG, 2010).

3.10 SISTEMAS CRM

Segundo Decourt (2002), os sistemas de CRM são aplicativos de informação desenvolvidos com o objetivo de auxiliar na gestão do relacionamento com o cliente. Conceitualmente, dá-se o nome de CRM à gestão deste relacionamento, e de sistemas de CRM aos sistemas empregados para a gestão deste relacionamento.

A seguir, estão listados alguns dos principais Sistemas de CRM, conforme Decourt (2002):

a) **Salesforce:** Mundialmente conhecido o *Salesforce* é um *software* de CRM muito robusto e utilizado normalmente por grandes empresas. Tem várias funcionalidades e possibilidades de integração. No uso do dia a dia pode parecer complexo, mas à medida que o usuário tem afinidade com seu processo comercial fica mais fácil entender a ferramenta. O valor do investimento é bem alto comparado a outros *softwares* do mercado, além de custos adicionais para customização e uso de outras funcionalidades. Mas lembro que é um produto único e que atende as mais variadas necessidades do cliente;

b) **Pipedrive:** Mais um CRM de fora do Brasil. O *Pipedrive* tem o valor em dólar, mas acessível em especial para pequenas empresas. Esse sistema de CRM já entra no formato de criar e acompanhar o seu funil de vendas. A instalação é muito rápida e você encontra muitos tutoriais na própria ferramenta e no *YouTube.com* ele você agiliza a gestão dos contatos, propostas e previsões de vendas;

c) **Hubspot CRM:** Possui uma versão gratuita bem interessante, mas também é outro que cobra em dólar. No mesmo estilo do *Pipedrive* onde você configura seu funil de vendas e começa o processo de lançamento e acompanhamento das informações. Essa ferramenta é bem focada para o processo de *Inbound Marketing*, mas vale a pena conferir;

d) **Agendor:** O *Agendor* é totalmente em português e um dos diferenciais é justamente o atendimento. Muitas vezes os usuários tentam configurar sozinho o CRM e se perdem em um emaranhado de informações. O *Agendor* segue a mesma linha do *Pipedrive*. O gestor cria o funil de vendas, a equipe começa a registrar suas informações em cada cliente e acompanha a evolução do processo. Acho o visual do *Agendor* mais fácil de compreender do que os concorrentes internacionais, mas é preciso um bom treinamento com a equipe de vendas para entender em que ela realmente pode ajudar no dia a dia do vendedor. O valor é em real o que nos ajuda bastante considerando o quanto o dólar flutua nesse país e é bem acessível para pequenas empresas;

e) **Clientar CRM:** Outro *software* de CRM totalmente brasileiro. O Clientar CRM é bem diferente de todos os outros CRMs. A ideia não é criar funis de vendas como os outros sistemas de CRM, mas sim acompanhar a evolução da carteira de clientes *Prospects*, Ativos e Inativos. A visualização do registro das informações em cada cliente aparece em ordem cronológica e isso facilita bastante. É como se fosse um diário de cada cliente. O visual lembra as famosas planilhas de vendas que estamos acostumados o que facilita a compreensão e visualização das atividades do vendedor. Apresenta excelentes relatórios de vendas, controle de contatos, propostas ganhas e perdidas, só para citar alguns. O Clientar CRM faz muito uso da curva ABC e o método de Pareto para definir quais são os clientes prioritários na carteira de cada vendedor ou da empresa como um todo. O valor é bem similar dos demais sistemas de CRM do mercado.

Importante que na escolha do melhor sistema de CRM do mercado, é preciso primeiro definir qual a sua expectativa em relação ao seu uso e resultados a atingir. O melhor CRM do mercado é aquele que consegue aliar a sua expectativa com um desempenho satisfatório. Na escolha de um CRM vale a pena aconselhar para pesquisar muito, entrar em contato com a empresa fornecedora e fazer várias simulações de acordo com a sua realidade. (NOVELLO, 2013).

3.11 APLICAÇÕES DO CRM

Antes de se implantar um CRM, presume-se ser necessário a criação de uma estratégia voltada ao cliente, como descreve Decourt (2002), onde afirma que o primeiro passo em qualquer esforço para implementar uma solução CRM é desenvolver uma estratégia eficaz, focada no cliente, ou seja, definir quais os tipos de clientes desejados, como encontrá-los e

como atendê-los, assim como qual será o meio de comunicação preferido (correio, fax, telefone, internet, entre outras ferramentas de comunicação que podem ser utilizadas), qual frequência e sobre o que entrar em contato com os clientes e assim por diante.

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

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

a) Alcance de negociar e capacidade de análise: As aplicações CRM contêm grandes quantidades de informação relacionada com as expectativas dos clientes. Esta informação tem que ser tratada e analisada por pessoas com capacidade e poder de decisão, para que assim possam ter informação real e significativa para a tomada de decisão. Isto só é possível se as soluções CRM tiverem o alcance comercial desejado e uma boa capacidade de análise. Este é um dos requisitos mais abrangentes e requer uma cuidadosa integração do sistema na organização;

b) Canais de interação com o cliente: Integra os componentes funcionais do CRM com os canais definidos para que haja uma integração rápida, consistente e eficiente;

c) Funcionalidade de suporte baseado em web: É essencial para aplicações de vendas na internet, por lógica de negócio, as informações são mantidas centralmente em servidores, facilitando o acesso, a manutenção e a atualização dos aplicativos;

d) Integração Funcional: As soluções de CRM têm que ter uma forte integração funcional para assegurar que as tarefas possam ser acompanhadas tão dinamicamente quanto possível;

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

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

profundamente para uma administração eficiente, pois facilita a focar nos pontos necessários para o sucesso.

3.12 BENEFÍCIOS, VANTAGENS DO CRM

Segundo Peppers & Rogers (2001), com o crescimento do mercado consumidor, as empresas hoje em dia além de aumentar suas receitas visam oferecer mais qualidade no serviço oferecido aos seus clientes. Por isso o uso da sistemática CRM é importante, pois ela auxilia essas empresas na interação com seus clientes. Bretzke (2003) discorre que, as empresas tendem a se preocupar mais em manter os clientes já existentes do que buscar novos, visto que o custo de manutenção dos clientes existentes é bem menor que o custo de novas aquisições. Portanto, o CRM pode auxiliar essas empresas na retenção de clientes, na medida em que registra e faz uso das informações relativas aos clientes, a fim de satisfazer as suas necessidades e desejos.

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

Por meio dessa afirmação, percebe-se que a organização que se predispõe a oferecer aos seus clientes os produtos e serviços que são o que eles desejam, ela se beneficiará com menores custos, pois como ela já conhecerá o desejo do consumidor, os recursos a serem alocados serão direcionados para atingir esse objetivo, por consequência, terá uma receita maior, pois ofertará a solução que o cliente busca. E também, o retorno que terá, será a obtenção de um cliente satisfeito, com maiores possibilidades de retorno deste, aumentando assim, as chances de sua fidelização. (NOVELLO, 2013)

Outro benefício a ser levantado diz respeito a própria organização, que se torna mais organizada e coordenada diante do objetivo de se voltar integralmente ao cliente, como discorre Wenningkamp (2011), a dimensão do software ultrapassa a tecnologia e faz com que a empresa

esteja voltada para o foco no cliente, todos trabalham em conjunto para que a empresa conquiste seus objetivos. As informações passam a ser atualizadas e utilizadas para gerarem mais oportunidades.

No quadro 1 a seguir verificam-se alguns benefícios proporcionados pelo CRM.

Quadro 1: Benefícios do CRM

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

Fonte: Novello (2013, p.37).

O sucesso começa com os executivos acreditando no potencial do CRM e contagiando toda a organização. Quando estes executivos acreditam e se empenham na realização da fusão entre departamentos, vem então a etapa de preparar os funcionários para as mudanças que vão ocorrer na empresa. A pressa é também um fator de desestabilização do CRM, ele deve ser implantado primeiramente nas áreas essenciais ao conhecimento das necessidades dos clientes, o atendimento ao cliente e a área de vendas são as principais e com elas o marketing, a partir daí os outros setores vão sendo envolvidos no processo de maneira gradual. (BERNARDI, 2006).

3.13 DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO E CONTINUIDADE DO CRM

O CRM pode apresentar algumas dificuldades na sua implantação, como as citadas no quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Dificuldades na utilização do CRM

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

Fonte: Novello (2013, p. 37).

Ainda em relação às dificuldades, notam-se que a maioria delas estão relacionadas a adaptação por parte da empresa em relação a ferramenta tecnológica que se pretende implantar, como por exemplo, a necessidade de integrações, caso a empresa já utilize outros sistemas que acessam dados de clientes, ou também a necessidade de treinamentos dos usuários, que muitas vezes, mesmo treinados, podem não utilizar o sistema da forma esperada. (NOVELLO, 2013).

3.14 COMO O CRM PODE IMPULSIONAR O CRESCIMENTO DAS VENDAS DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE *CLOUD COMPUTING*

Na visão de Decourt (2002), o conceito básico do CRM, é consolidar todos os pontos de contato com o cliente e todas as suas informações em um único sistema. Com a utilização dessas informações em *Cloud Computing* também chamada de computação em nuvem, podem-se levantar alguns objetivos a serem alcançados pela empresa, que vão ajudar a impulsionar as vendas na organização, como nota-se no quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Objetivos para Impulsionar as vendas

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

Fonte: Novello (2013, p. 37).

Se vender mais é o objetivo de qualquer empresa, o CRM é uma estratégia fundamental para que a missão seja cumprida com êxito. Com ele as empresas podem:

- a) **Planejar suas vendas** – definir metas, compreender hábitos dos clientes, entre outros;
- b) **Analisar os clientes e entender as suas dores** – quais produtos vendem mais, e quais fazem mais sentido para determinado perfil de cliente, entre outros;
- c) **Relacionar-se com os clientes** – fechar a venda não significa que o serviço acabou. É importante manter contato com o cliente e garantir o seu sucesso com atendimento personalizado e aprimoramento constante;
- d) **Qualificação constante** – com os dados que o CRM fornece, as equipes comerciais conseguem aprimorar o discurso de vendas, qualificar o *playbook* e, assim, gerar valor para o *lead* desde o primeiro até o último contato;
- e) **Alinhamento entre marketing e vendas** – ambos os setores precisam estar trabalhando juntos e convergir para o bem da empresa. Com um MQL (*Leads Qualificados pelo Marketing*), o time comercial consegue dedicar tempo àqueles *leads* que realmente tem potencial de fechamento. Com isso, as empresas economizam tempo e podem escalar vendas;

f) **Segmentação de ofertas** – os dados fornecidos por um bom CRM permitem às empresas entender o que, por quanto e quantas vezes os clientes adquirem determinado produto ou serviço. Sabendo disso, é possível direcionar ofertas para os clientes certos.

Quanto mais completo for o seu *software*, mais possibilidades você terá para ampliar a sua estratégia comercial e as vendas da empresa. (GEHM FILHO, 2020).

4 METODOLOGIA

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

A metodologia da pesquisa caracteriza-se pelo processo aplicado ao desenvolvimento do conhecimento científico. (ROESCH, 1999). Segundo Teixeira (2008, p. 50), metodologia quer dizer o “estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer pesquisa científica, os quais respondem como fazê-la de forma eficiente”.

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

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

Assim, este estudo contempla natureza qualitativa, nível exploratório, estratégia de estudo de casos, definição dos participantes do estudo, processo de coleta de dados, através de entrevistas semiestruturada e o processo de análise de dados por meio de análise de discurso ou de conteúdo das entrevistas.

4.1 NATUREZA: QUALITATIVA

Quanto à abordagem do problema, caracterizou-se como sendo de natureza qualitativa: A pesquisa qualitativa é uma metodologia de caráter exploratório. Seu foco está no caráter subjetivo do objeto analisado. Em outras palavras, busca compreender o comportamento do consumidor, estudando as suas particularidades e experiências individuais, entre outros aspectos.

“A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida

social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa”. (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

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

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

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador. (MINAYO, 2001).

4.2 NÍVEL: EXPLORATÓRIO

Este estudo se caracterizou como uma pesquisa de nível exploratório.

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. (GIL, 2007).

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

O estudo exploratório é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo. (CERVO; BERVIAN, 1996)

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

4.3 ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO

Segundo Lüdke e André (1986), o estudo de caso deve ser aplicado quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação singular, particular. As autoras ainda nos elucidam que “o caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenvolver do estudo”.

Para Yin (2005), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Gil (2009) aponta alguns propósitos dos estudos de caso: 1) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; 2) preservar o caráter unitário do objeto estudado; 3) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; 4) formular hipóteses ou desenvolver teorias e 5) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Yin (2005) comenta que a pesquisa na forma de estudo de caso inclui casos únicos e casos múltiplos – ambos como variantes dos projetos de estudo de caso. O autor considera que o estudo de caso único é eminentemente justificável quando representa: (a) um teste crucial da

teoria existente; (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal. De acordo com Yin (2005), a escolha de realizar múltiplos estudos de caso geralmente é ainda mais desafiadora, por ser mais ampla e robusta do que o estudo detalhado de um único caso, o que pode premiar o pesquisador com a ampliação das possibilidades de replicações teóricas e generalizações a partir de constatações e cruzamentos dos resultados dos casos.

4.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Participaram desse estudo, vendedores de empresas do ramo de reforma de pneus: Vilmar Alves, Roni Brito, Marcos Prigol.

Empresas:

- a) VICENCIO PALUDO FILHOS & CIA LTDA - Rua Itália, 767 - Distrito Industrial – Nova Prata/RS.
- b) RONI PAULO BRITO E JONATHAS E RONI GEOMETRIA LTDA - Rua Buarque de Macedo – 345 – Centro - Nova Prata/RS.
- c) TRANSPORTES PRIGOL – Avenida Caetano Peluso –565 b - Centro – Protásio Alves/RS.

4.5 PROCESSOS DE COLETA DE DADOS

Para Triviños (1987, p. 146) “a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa”. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semiestruturada.

Na continuidade, “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações. (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Segundo Manzini (1990/1991, p. 154), “a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. Para o autor, esse

tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Um ponto semelhante, para ambos os autores, se refere à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa. Dessa forma, Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

4.6 PROCESSOS DE ANÁLISE DE DADOS

Não existe apenas uma linha de Análise de Discurso (AD); existem muitos estilos diferentes “provavelmente ao menos 57 variedades de análise de discurso”, com enfoques variados, a partir de diversas tradições teóricas, porém todas reivindicando o mesmo nome. O que esses diferentes estilos parecem ter em comum, ao tomar como objeto o discurso, é que partilham de “uma rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou descrever o mundo, e uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social”. (FERREIRA, 2001).

A Análise de Conteúdo (AC) surgiu no início do século XX nos Estados Unidos para analisar o material jornalístico, ocorrendo um impulso entre 1940 e 1950, quando os cientistas começaram a se interessar pelos símbolos políticos, tendo este fato contribuído para seu desenvolvimento; entre 1950 e 1960 a AC estendeu-se para várias áreas. Portanto, esta técnica existe há mais de meio século em diversos setores das ciências humanas, sendo anterior a Análise de Discurso. (FERREIRA, 2001.).

“A maior diferença entre as duas formas de análises é que a AD trabalha com o sentido e não com o conteúdo; já a AC trabalha com o conteúdo, ou seja, com a materialidade linguística através das condições empíricas do texto, estabelecendo categorias para sua interpretação. Enquanto a AD busca os efeitos de sentido relacionados ao discurso, a AC fixa-se apenas no conteúdo do texto, sem fazer relações além deste. A AD preocupa-se em compreender os sentidos que o sujeito manifesta através do seu discurso; já a AC espera compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto, numa concepção transparente de linguagem [...] Na AD, a linguagem não é transparente, mas opaca, por isso, o analista de discurso se põe diante da opacidade da linguagem. O analista ao utilizar a AD fará uma leitura do texto enfocando a posição discursiva do sujeito, legitimada socialmente pela união do social, da história e da ideologia, produzindo sentidos. Na utilização da AC “o que é visado no texto é justamente uma série de significações que o codificador detecta por meio dos indicadores que lhe estão ligados”. (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p.680).

5 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Neste capítulo estão características das empresas alvo deste estudo, que são; Vicencio Paludo e Filhos, Brito Pneus e Transportes Prigol.

5.1. EMPRESA VICENCIO PALUDO FILHOS & CIA LTDA

- Nome da empresa - VICENCIO PALUDO FILHOS & CIA LTD - Nome fantasia: Paludo Pneus conforme figura 2.

Figura 2 - Fachada da empresa Paludo Pneus



Fonte: Arquivo Pessoal (2020)

- Ramo de atividade - Reforma de Pneus
- CNPJ - 91.615.039/0001=79
- Endereço - Rua Itália, 767 Distrito Industrial
- Telefone - 54-3242-1457
- E-mail - recfiscal.vicenciopaludo@vipal.com.br
- Data da fundação - 28/04/1967
- Nº de funcionários - 30
- Sócios- Paludo Participações

- i) -Total da área construída - 3.100 M2
- j) -Breve histórico- A Empresa foi fundada como principal atividade posto de gasolina, por estarmos na rota de transportes na época, caminhoneiros paravam para abastecer e pernoitar em nossa cidade. Muitos pneus eram danificados pelas condições das estradas, que ainda eram de chão batido, diante desta necessidade o Sr. Vicêncio Paludo, fundador da Empresa, viu como um serviço a mais para a Empresa a oferecer a seus clientes, investiu em consertos de pneus (vulcanização) e logo mais em equipamentos de reforma de pneus.
- k) Porque o fundador criou a empresa - Necessidade e dificuldades da época em consertar e reformar os pneus, onde após várias viagens para o nordeste o Sr. Vicêncio vislumbrou uma oportunidade de negócio.
- l) Fato marcante da história da empresa - Paludo Pneus foi o impulso para a criação da Empresa Vipal Borrachas S/A.
- m) Missão, visão, valores - Política de gestão da Paludo Pneus
 1. Atender requisitos dos clientes e partes interessadas
 2. Focar na satisfação dos clientes
 3. Buscar resultados sustentáveis respeitando o meio ambiente
 4. Melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão
- n) Produtos/serviços – Reforma de Pneus:

Figura 3 - Produtos da Reforma de Pneus



Fonte: Arquivo Pessoal (2020)

- Marca

Figura 4 – Marca da Empresa



Fonte: Arquivo Pessoal (2020)

5.2. EMPRESA RONI PAULO BRITO E JONATHAS E RONI GEOMETRIA LTDA

- Nome da empresa-RONI PAULO BRITO E JONATHAS E RONI GEOMETRIA LTDA (Nome fantasia Brito Pneus) conforme figura 5.

Figura 5 – Fachada da Empresa Brito Pneus



Fonte: Brito Pneus (2020)

- a) Ramo de atividade –Serviços de borracharia e mecânica linha leve e pesada
- b) CNPJ –RONI PAULO BRITO-077618740001-00
- c) CNPJ –JONATHAS E RONI GEOMETRIA LTDA-125467060001-32
- d) Endereço –Rua Buarque de Macedo-345-Centro
- e) Telefone -54-3242-2370
- f) *E-mail* –britopneus345@gmail.com
- g) Página em rede social: *facebook*. Brito Pneus-*Truck center*-Auto Center
- h) Data da fundação-RONI PAULO BRITO-19/12/2005
- i) JONATHAS E RONI GEOMETRIA- 30/08/2010
- j) Nº de funcionários -10
- k) Sócios – Ronie Jonathas
- l) Total da área construída - Pavilhão alugado
- m) Breve histórico- A Brito Pneus iniciou suas atividades em 2005 no ramo da borracharia. Com o passar do tempo começou a vender pneus novos aumentando assim sua clientela.
- n) Em 2010 sentindo a necessidade de ampliar seu negócio, instalou a *Truck center*, suprimindo assim a necessidade que os caminhoneiros da região tinham em ter mais perto o serviço de geometria, alinhamento e desempenho de eixo e toda parte de suspensão e freios. Foi aí que fez a sociedade com o Jonathas. E nesse mesmo ano adquiriu à Auto Center com alinhamento em 3D.

- o) Porque o fundador criou a empresa – Porque era um sonho ter seu próprio negócio e como já tinha algum conhecimento na área de borracha.
- p) Fato marcante da história da empresa- Em 2010 quando abriu a Jonathas e Roni Geometria.
- q) Missão: Atender as necessidades dos clientes, tratando a todos igualmente e oferecendo produtos e serviços de qualidade.
- r) Visão: Ser reconhecida como empresa de excelente qualidade no trabalho oferecido.
- s) Valores: Satisfação do cliente, valorização e respeito às pessoas.
- t) Produtos/serviços – Pneus Remoldados e Pneus Novos, alinhamento e geometria.

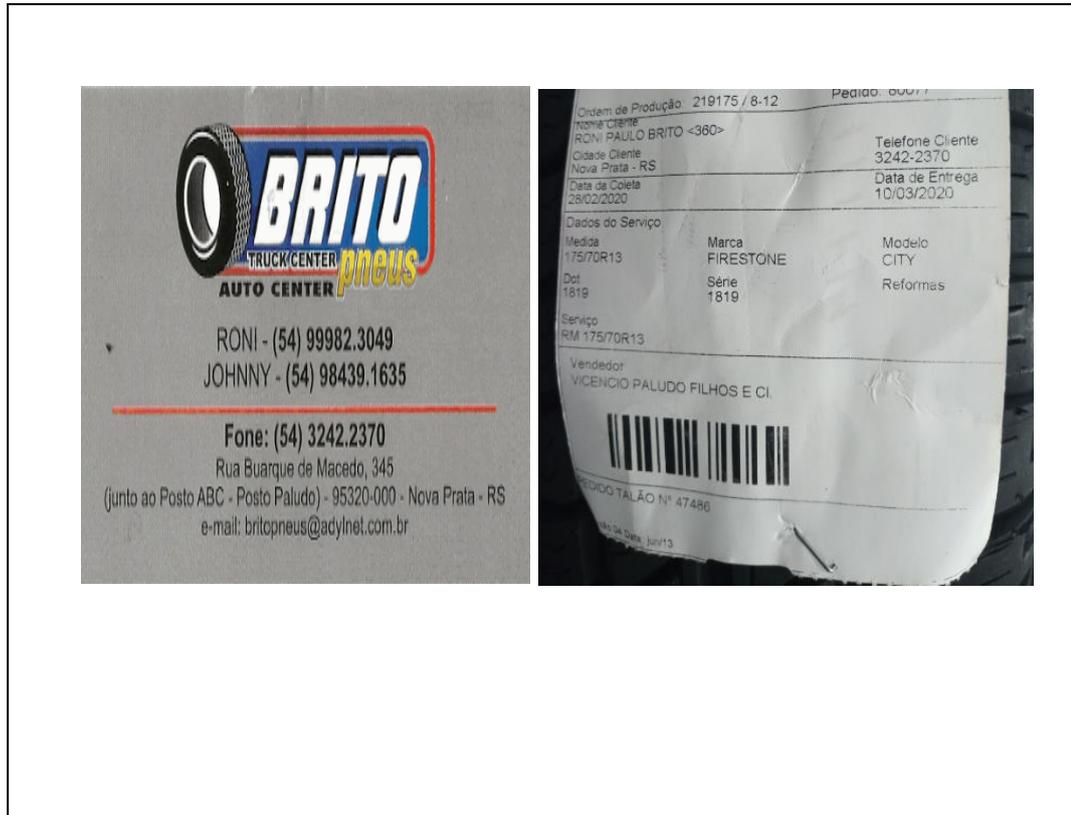
Figura 6 – Produtos Pneus Remoldados



Fonte: Arquivo Pessoal (2020)

- -Marca

Figura 7 – Marca da Empresa



Fonte: Arquivo Pessoal (2020)

5.3. EMPRESA TRANSPORTES PRIGOL LTDA

- Nome da empresa – TRANSPORTES PRIGOL LTDA. Figura 8.

Figura 8 – Fachada da Empresa Transportes Prigol



Fonte: Transportes Prigol (2020)

- a) Ramo de atividade - Transportes de cargas refrigeradas
- b) CNPJ - 92 994 698 0001-26
- c) Endereço - Av. Caetano Pelluzzo 565-b
- d) Telefone - 54-3276-1029
- e) *E-mail* - agroprigol@.com
- f) Data da fundação - 06-07-1989
- g) Nº de funcionários - 4
- h) Sócios - 1
- i) Total da área construída - 55 metros quadrados
- j) Breve histórico: Em 1989 exigido pela empresa Souza Cruz no qual fazia transportes de tabaco, passamos para pessoa jurídica, na época transportadora possuía somente um veículo na frota. Neste mesmo ano passamos a fazer dois estados com transporte de cargas além do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina, sendo comprado um segundo veículo para a frota, na entre safra os fretes eram feitos para todo o Brasil, em 1998 para expandir os negócios a empresa passou realizar outras atividades comerciais paralelas, produção de frangos. Em 2002 passou a trabalhar com produção de suínos. Em 2011 passou

a transportar cargas refrigeradas, adquirido veículos com câmara fria para a frota. Em 2017 passou a trabalhar com agricultura paralelamente. Hoje a frota possui quatro carretas Volvo com câmara fria e um Toco Ford Cargo.

- k) Porque o fundador criou a empresa – Por já trabalhar como caminhoneiro há muitos anos e sentindo a oportunidade de mercado para o transporte de cargas, foi o que impulsionou a fundar a empresa.
- l) Fato marcante da história da empresa - Em 2008 passou comercializar, milho, soja, agroquímicos e veterinários, para transportar cargas de terceiros com melhor valor. Em 2011 passou transportar cargas refrigeradas.
- m) Missão, visão, valores - Continuar cada vez mais forte e consistente no ramo de transporte de cargas, prestando nossos serviços com qualidade, agilidade e responsabilidade e por consequência aumentar a nossa frota.
- n) Produtos/serviços – Transportes de Cargas/Cliente Reforma Pneus com a Vival Borrachas

Figura 9 –Frota/Presta Serviço de Transporte de Cargas e Pneus Recapagem Vival.



Fonte: Arquivo Pessoal (2020)

- Marca

Figura 10 – Marca da Empresa



Fonte: Arquivo Pessoal (2020)

6 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da aplicação das entrevistas. Tem como escopo, responder ao problema de pesquisa, que está definido como: “Como deve ser um modelo de CRM (Gerenciamento de Relacionamento com Cliente) para vendedores de empresas do ramo de reforma de pneus?”.

6.1 ENTREVISTAS

Nesta etapa está apresentado o instrumento de coleta de dados, que são as entrevistas de natureza qualitativa de nível exploratório com estudo de casos. Os participantes de estudo foram vendedores de empresas do ramo de reforma de pneus: Vilmar Alves, Roni Brito, Marcos Prigol. As empresas alvo deste estudo são: VICENCIO PALUDO FILHOS & CIA LTDA, RONI PAULO BRITO E JONATHAS E RONI GEOMETRIA LTDA e TRANSPORTES PRIGOL.

A coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas com a análise de discurso.

As entrevistas foram aplicadas através do *WhatsApp*, devido ao surgimento de uma nova doença o COVID-19 (Coronavírus) que impactou no isolamento social que foi orientado pelo Ministério da Saúde.

As entrevistas foram respondidas no período de agosto e setembro de 2020.

6.1.1 Desenvolvimento do Instrumento: Entrevistas

Esta etapa apresenta a entrevista desenvolvida com os vendedores das empresas alvo deste estudo, ela está estruturada em quatro perguntas as quais contemplam os objetivos específicos, a saber:

Prezado (a) Senhor (a):

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pelo acadêmico Francisco Flores Maria Filho, sendo requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata.

Essa pesquisa representa uma etapa fundamental para identificar como deve ser um modelo de CRM (Gerenciamento de Relacionamento com Cliente) para vendedores de empresas do ramo de reforma de pneus.

Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações tampouco nomes dos pesquisados.

Desde já agradeço sua compreensão e colaboração.

Atenciosamente,

Francisco Flores Maria Filho

Caracterização Sociográfica:

1 - Qual seu grau de escolaridade?

ensino médio

ensino superior

pós-graduação

2 - Faixa etária

18 a 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

acima de 46 anos

3- Qual sua empresa?

Etapas para desenvolvimento do modelo de CRM para vendedores de empresas do ramo de reforma de pneus

1)Quais são as etapas mais importantes ou que você mais utilizaria em um modelo de CRM:

Preparação da equipe e infraestrutura: É preciso criar um clima favorável para a adesão da solução de CRM na rotina do trabalho e envolver a equipe nesse processo, seja colhendo suas opiniões ou demonstrando as ferramentas que, quando bem utilizadas, facilitarão o dia-a-dia do relacionamento com o cliente e conseqüentemente proporcionarão maior qualidade na gestão comercial. Com relação a infraestrutura é o suporte técnico que a ferramenta deve ter.

Mapeamento do negócio e processos de vendas: A empresa deve ter seu negócio mapeado, seus objetivos e planejamentos já definidos. Essas informações precisam, porém, de uma visão especialista orientada para a solução de CRM escolhida.

Configuração de processos: Essa etapa é particularmente importante pois a metodologia da empresa e a solução de CRM são orientadas para a gestão de clientes, de cada

empresa, a ser fidelizado pela eficiência comercial. Além disso, quanto maior o número de informações dos processos inseridas na solução de CRM, mais eficiente ela ficará. Sendo assim, na configuração dos processos, a valorização da qualidade na inserção de informações deve ser uma das premissas mais importantes, sendo inclusive, registrada em manuais e tratada nos treinamentos posteriores.

() **Capacitação e treinamento dos membros da equipe**: A capacitação dos usuários da solução deverá ser realizada de acordo com seus perfis comerciais, operacionais e administrativos.

() **Implementação e monitoramento**: Após a implantação efetiva, análises do comportamento da ferramenta, possíveis ajustes podem ser requeridos e somente serão possíveis de serem estudados após a efetiva utilização da solução de CRM. Para isso, indicadores de desempenho específicos para a implantação podem ser usados, indicando a evolução do uso, engajamento e dúvidas mais comuns dos usuários. Após os ajustes finais, o monitoramento garantirá a eficiência da solução de CRM, trazendo resultados e novos dados estratégicos para a empresa.

() **Manutenção e monitoramento**: Uma das grandes vantagens de soluções de CRM é que suas atualizações não serão de responsabilidade da empresa, e sim da fornecedora da solução. Com isso, mesmo durante ou após a implantação, a empresa poderá concentrar sua força de vendas, infraestrutura e investimentos em seus serviços e no bom relacionamento com seus clientes. Treinamentos específicos para engajamento de usuários no uso da solução de CRM deverão integrar o calendário padrão da empresa, seja para capacitar novos funcionários ou promover a reciclagem do conhecimento nas ferramentas conhecidas e nas novas ferramentas liberadas pelo fornecedor da solução.

Benefícios do modelo de CRM para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus

2)Quais são os principais benefícios/vantagens do modelo de CRM para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus?

() A plataforma organiza as contas e contatos de forma acessível, em tempo real, acelerando e simplificando o processo de vendas

() Em vez de ficar preso a lembretes em notas adesivas amarelas ou imerso em planilhas, você passará *leads* (informações cadastrais do cliente ou do futuro cliente) para sua equipe de vendas de forma rápida e fácil

() Todos os membros da equipe, independente de onde estejam ou o que estejam fazendo, estarão sempre trabalhando com informações atualizadas sobre seus clientes e suas interações com a empresa, através de um simples aplicativo no seu *Notebook* ou *Smartphone*

() Facilita significativamente a prospecção de novos clientes através de *leads* (informações cadastrais do cliente ou do futuro cliente)

() Aumenta a satisfação e a fidelidade e a retenção dos clientes.

Outros – quais? _____

Dificuldades para implantação do modelo de CRM para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus

3)Quais são as principais dificuldades/desafios para implantação do modelo de CRM para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus?

() Custo para aquisição da plataforma do CRM

() Rejeição a mudanças por parte da equipe de trabalho

() Dificuldades para coletar dados corretos dos clientes

Outros – quais? _____

4) Este espaço está reservado para seus comentários e sugestões:

6.1.2 Apresentação dos Resultados da Aplicação Das Entrevistas

A seguir estão apresentados os resultados das entrevistas por empresa, no quadro resumo.

Quadro 4 – Quadro resumo dos resultados das entrevistas por empresa

Pergunta	Vicencio Paludo Filhos & cia Ltda (Paludo Pneus)	Roni Paulo Brito e Jonathas e Roni geometria Ltda (Brito Pneus)	Transportes Prigol
Escolaridade	ensino superior	ensino superior	ensino médio
Faixa etária	26 a 35 anos	26 a 35 anos	acima de 46 anos
Etapas mais importantes ou que você mais utilizaria em um modelo de CRM	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação da equipe e infraestrutura; • Mapeamento do negócio e processos de vendas; • Configuração de processos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação da equipe e infraestrutura; • Capacitação e treinamento dos membros da equipe; • Implementação e monitoramento 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação da equipe e infraestrutura; • Mapeamento do negócio e processos de vendas; • Configuração de Processos

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação e treinamento dos membros da equipe; • Implementação e monitoramento 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção e Monitoramento 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação e treinamento dos membros da equipe; • Implementação e Monitoramento • Manutenção e Monitoramento
Benefícios/vantagens do modelo de CRM para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus	<ul style="list-style-type: none"> • A plataforma organiza as contas e contatos de forma acessível, em tempo real, acelerando e simplificando o processo de vendas; • Todos os membros da equipe, independente de onde estejam ou o que estejam fazendo, estarão sempre trabalhando com informações atualizadas sobre seus clientes e suas interações com a empresa, através de um simples aplicativo no seu <i>Notebook</i> ou <i>Smartphone</i>; • Facilita significativamente a prospecção de novos clientes através de <i>leads</i> (informações cadastrais do cliente ou do futuro cliente) 	<ul style="list-style-type: none"> • A plataforma organiza as contas e contatos de forma acessível, em tempo real, acelerando e simplificando o processo de vendas; • Todos os membros da equipe, independente de onde estejam ou o que estejam fazendo, estarão sempre trabalhando com informações atualizadas sobre seus clientes e suas interações com a empresa, através de um simples aplicativo no seu <i>Notebook</i> ou <i>Smartphone</i>; • Facilita significativamente a prospecção de novos clientes através de <i>leads</i> (informações cadastrais do cliente ou do futuro cliente) 	<ul style="list-style-type: none"> • A plataforma organiza as contas e contatos de forma acessível, em tempo real, acelerando e simplificando o processo de vendas;
Dificuldades/desafios para implantação do modelo de CRM para	<ul style="list-style-type: none"> • Rejeição a mudanças por parte da equipe de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo para aquisição da plataforma do CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Rejeição a mudanças por parte da equipe de trabalho

vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus		<ul style="list-style-type: none"> • Rejeição a mudanças por parte da equipe de trabalho 	
Comentários e sugestões	<ul style="list-style-type: none"> • Esta ferramenta irá dar um UP para os negócios e controle da empresa, facilitaria o dia a dia de todos e vamos ter uma venda com mais agilidades, sempre terá a rejeição da mudança, porém acredito que quando queremos inovar sempre vamos enfrentar algumas barreiras. 	<ul style="list-style-type: none"> • O CRM é uma excelente ferramenta para vendedores de reforma de pneus, porém ainda não são todos os reformadores que utilizam, alguns ainda acham inviável o investimento necessário para o uso da tecnologia. Outra dificuldade é a questão de alimentação do CRM, grande parte dos vendedores de reforma não possuem o hábito de alimentar ferramentas, foram acostumados a trabalhar da forma antiga e possuem a visão que o CRM acaba atrapalhando sua rotina diária. 	

Fonte: Elaborado pelo Autor

6.1.3 Análise dos Resultados da Aplicação Das Entrevistas

A seguir, está a análise dos resultados das entrevistas. O perfil dos respondentes é de ensino superior para 2 pessoas e ensino médio, uma pessoa. A faixa etária predominantes é de 26 a 35 anos e um entrevistado com idade acima de 46 anos.

6.1.3.1 Etapas para desenvolvimento do modelo de CRM para vendedores de empresas do ramo de reforma de pneus.

Os 3 respondentes colocaram como importante as etapas de: preparação da equipe e infraestrutura e capacitação; treinamento dos membros da equipe e implementação e

monitoramento. Dois deles, colocaram o mapeamento do negócio e processos de vendas; configuração de processos e manutenção e monitoramento. Assim, a partir das respostas dos entrevistados, foi possível, montar um modelo de CRM, com as seis etapas:

a) **Preparação da equipe e infraestrutura:** É preciso criar um clima favorável para a adesão da solução de CRM na rotina do trabalho e envolver a equipe nesse processo, seja colhendo suas opiniões ou demonstrando as ferramentas que, quando bem utilizadas, facilitarão o dia-a-dia do relacionamento com o cliente e conseqüentemente proporcionarão maior qualidade na gestão comercial. A equipe de suporte técnico da desenvolvedora do CRM, juntamente com alguns membros das empresas estará apresentando a plataforma para suas equipes de venda, bem como mostrar os benefícios, vantagens, funções e como utilizar a nova ferramenta de trabalho de forma adequada e produtiva. Cabe à aos gestores das equipes de vendas irem preparando o terreno para a implementação do novo sistema.

b) **Mapeamento do negócio e processos de vendas:** A empresa deve ter seu negócio mapeado, seus objetivos e planejamentos já definidos. Todos esses dados compõem o modelo do CRM ideal a ser escolhido. A equipe da *Technal Sale* orientará como e onde devem ser informado esses dados, é com base nessas informações que vão ser tomadas decisões importantes para a prospecção e fidelização de clientes.

c) **Configuração de processos:** Essa etapa é particularmente importante pois a metodologia da empresa e a solução de CRM são orientadas para a gestão de clientes, de cada empresa, a ser fidelizado pela eficiência comercial. Além disso, quanto maior o número de informações dos processos inseridas na solução de CRM, mais eficiente ela ficará. Sendo assim, na configuração dos processos, a valorização da qualidade na inserção de informações deve ser uma das premissas mais importantes, sendo inclusive, registrada em manuais e tratada nos treinamentos posteriores. Os gestores comerciais de cada empresa serão os responsáveis por coletarem e inserirem toda a gama de informações de suas equipes de vendas na plataforma CRM.

d) **Capacitação e treinamento dos membros da equipe:** Cada empresa que trabalhar com a ferramenta *Technal Sale* deverá disponibilizar um colaborador devidamente capacitado para receber os treinamentos adequados sobre todas as funcionalidades da plataforma. O mesmo deverá desempenhar a função de multiplicador para toda a sua equipe de vendas, bem como ser o responsável por engajar sua equipe e monitorar se estão utilizando a ferramenta de forma adequada.

e) **Implementação e monitoramento:** Após a implantação efetiva, análises do comportamento da ferramenta, possíveis ajustes podem ser requeridos e somente serão

possíveis de serem estudados após a efetiva utilização da solução de CRM. Para isso, indicadores de desempenho específicos para a implantação podem ser usados, indicando a evolução do uso, engajamento e dúvidas mais comuns dos usuários. Após os ajustes finais, o monitoramento garantirá a eficiência da solução de CRM, trazendo resultados e novos dados estratégicos para a empresa.

f) **Manutenção e monitoramento:** Uma das grandes vantagens da solução de CRM é que suas atualizações não serão de responsabilidade da empresa, e sim da fornecedora da solução. Com isso, mesmo durante ou após a implantação, a empresa poderá concentrar sua força de vendas, infraestrutura e investimentos em seus serviços e no bom relacionamento com seus clientes. Treinamentos específicos para engajamento de usuários no uso da solução de CRM deverão integrar o calendário padrão da empresa, seja para capacitar novos funcionários ou promover a reciclagem do conhecimento nas ferramentas conhecidas e nas novas ferramentas liberadas pelo fornecedor da solução. A desenvolvedora da plataforma *Technel Sale* disponibilizara uma equipe de assistência técnica que irá auxiliar os gestores de cada empresa no monitoramento da ferramenta, assim como as manutenções necessárias.

6.1.3.2 Benefícios do modelo de CRM para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus.

a) A plataforma organiza as contas e contatos de forma acessível, em tempo real, acelerando e simplificando o processo de vendas.

b) Todos os membros da equipe, independentemente de onde estejam ou o que estejam fazendo, estarão sempre trabalhando com informações atualizadas sobre seus clientes e suas interações com a empresa, através de um simples aplicativo no seu *Notebook* ou *Smartphone*.

c) Facilita significativamente a prospecção de novos clientes através de *leads* (informações cadastrais do cliente ou do futuro cliente).

.1.3.3 Dificuldades para implantação do modelo de CRM para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus.

a) Rejeição a mudanças por parte da equipe de trabalho

b) Custo para aquisição da plataforma do CRM

6.1.4 Recomendações às empresas do ramo de reforma de pneus para utilização do modelo de CRM.

A *Technal Sale* (Venda Técnica) será uma plataforma digital focada diretamente no processo de vendas de empresas do ramo de Reforma de Pneus. Essa ferramenta pode ser usada no *Smartphone* como um APP, ou no *Notebook*. A principal função dessa ferramenta é melhorar e facilitar o processo dos vendedores, fidelizar e prospectar clientes.

As empresas do ramo de reforma de pneus que optarem por aderir essa ferramenta para seus negócios, devem levar em consideração alguns fatores bem importantes para o sucesso almejado como; o custo de aquisição, rejeição por parte da equipe de trabalho e a forma mais adequada e benéfica de se utilizar o dispositivo. Por se tratar de uma ferramenta bem complexa e com alta tecnologia adquirir uma plataforma de CRM não se trata de um investimento barato, por isso é de fundamental importância que a empresa tenha seu fluxo de caixa bem ajustado e principalmente aporte financeiro para tal investimento, bem como estrutura para expandir seu mercado de negócios. Gestores e equipes de vendas devem estar engajados em um só propósito, aplicar a ferramenta CRM de forma correta e eficaz. Para que isso aconteça cabe aos Gestores a tarefa de induzir e convencer seus times que a ferramenta veio para ajudar e facilitar suas atividades de trabalho no que diz respeito à relacionamento com seus clientes, impulsionar suas vendas e prospectar novos negócios.

Atualmente a preleção de foco no cliente é um aspecto discutido com bastante relevância nas empresas. Entretanto, foco no cliente vai muito além das palavras, faz-se necessária imparcial dedicação da empresa, desde a alta administração até os funcionários da linha de frente. A ferramenta CRM deve ser encarada não como solução definitiva, mas como um suporte tecnológico e inovador a mais esta mudança organizacional para as empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nascido de a necessidade das empresas do ramo de reforma de pneus fidelizarem e prospectarem novos clientes visando expandir seus negócios, o problema deste trabalho foi estudar “como deve ser um modelo de CRM para vendedores de empresas do ramo de reforma de pneus?”. Para cumprir o objetivo estabelecido foram estudados os fundamentos teóricos de marketing de relacionamento, conceitos sobre CRM, etapas para o desenvolvimento do modelo, benefícios, dificuldades, recomendações e desenvolvido uma pesquisa através de um questionário com vendedores de três empresas da região da Serra do Rio Grande do Sul que atuam nesse ramo de negócios.

A pesquisa foi de natureza qualitativa de nível exploratório, estratégia de estudo de casos, participantes da pesquisa foram os colaboradores: Vilmar Alves, Roni Brito, Marcos Prigol. As empresas alvo deste estudo são: Vicencio Paludo Filhos & Cia Ltda, Roni Paulo Brito e Jonathas e Roni geometria ltda e Transportes Prigol. O questionário abordou as principais etapas para se desenvolver um modelo de CRM para empresas do ramo de reforma de pneus, dentre os assuntos mais relevantes foram expostas as seguintes questões; quais são as etapas mais importantes ou que você mais utilizaria em um modelo de CRM?, quais são os principais benefícios/vantagens do modelo de CRM para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus?, quais são as principais dificuldades/desafios para implantação do modelo de CRM para vendedores de empresa do ramo de reforma de pneus?,.

Os três vendedores questionados colocaram como importante as etapas de: preparação da equipe e infraestrutura e capacitação; treinamento dos membros da equipe e implementação e monitoramento. Dois deles, colocaram o mapeamento do negócio e processos de vendas; configuração de processos e manutenção e monitoramento. Assim, a partir das respostas dos entrevistados, foi possível, montar um modelo de CRM, com as seis etapas: preparação da equipe e infraestrutura; mapeamento do negócio e processos de vendas; configuração de processos; capacitação e treinamento dos membros da equipe; implementação e monitoramento e manutenção e monitoramento.

A pesquisa mostra que o CRM é muito importante nos dias atuais para as empresas, e não necessariamente para empresas do ramo de reforma de pneus, mas empresas em geral. Com o avanço tecnológico o mercado muito competitivo, as empresas que investirem em tecnologia como a plataforma de CRM, tendem a estarem mais preparadas e estruturadas para as exigências que a globalização mercantil exige na atualidade.

Ainda é cedo para se afirmar o sucesso da implementação da plataforma de CRM nas empresas do ramo de reforma de pneus, porém é correto afirmar que, esse modelo foi desenvolvido exatamente para esse perfil de empresa, pois foi elaborado com base em argumentos de vendedores que atuam nesse segmento de negócio, e conhecem as dificuldades e necessidades do mercado. O tema desse estudo é de fundamental importância para as empresas desse ramo, pois trata-se de uma tecnologia inovadora, que se bem planejada e utilizada tende a trazer grandes benefícios e vantagens para as organizações.

Deixa claro, também, que este trabalho é bastante amplo e não esgota o tema. E como sugestão propõe-se debater a implantação da filosofia de CRM em outros departamentos das empresas, independente da esfera de negócios em que atue tornando-a mais rápida e eficiente internamente e com isso, aumentando sua competitividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGÊNCIA TSURU. **A importância do CRM para sua Equipe de Vendas.**2020. Disponível em: <https://www.agenciatsuru.com.br/blog/a-importancia-do-crm-para-sua-equipe-de-vendas/%3E>. Acesso em: 26 out. 2020.
- ALVES, Alda. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, v. 77, p. 53-61, mai 1991.
- ARAÚJO JÚNIOR, Olímpio. **Estratégias de Marketing de Relacionamento.** Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br> : Acesso em: 25 mar. 2020.
- BARBIERI, Carlos. Uma Radiografia completa do conceito CRM. **Revista Developers Magazine**, v. 4, n. 45, p. 20-22, mai. 2000.
- BOON, Olaf; CORBITT, Brian; PARKER, Craig. **Conceptualising the requirements of CRM from an Organisational Perspective:** a review of Literature. School of Information Systems. Melborne, 2002.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e a Competição em Tempo Real.** São Paulo: Atlas, 2000.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica.** 5. ed. Rio de Janeiro, 1977.
- CARDOSO, Mário Sérgio; GONÇALVES FILHO, Cid. **CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da web.** São Paulo: Atlas, v. 118, 2001.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.
- CASA DA CONSULTORIA. **O que é Mala Direta?** 2020. Disponível em: <https://casadaconsultoria.com.br/mala-direta/>> Acesso em: 27 out. 2020.
- CENINTELEMARKETING. **Definição de Telemarketing por seus estilos.** 2009. Disponível em: <http://ceninttelemarketingb.blogspot.com/2009/04/definicao-de-telemarketing-por-seus.html>. Acesso em: 27 out. 2020.
- CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHEDE, Cezar Taurion. O GED no CRM: Uma tecnologia que deve ser utilizada. **Mundo da Imagem**, n. 43, p. 2-8, jan./fev. 2001.
- CHEN, Injazz; POPOVICH, Karen. Understanding customer relationship (CRM) People, process and technology. **Business Process Management Journal**, v.9, n.5. p.672-688, 2003.

CLEMENTE, Matheus. **Sites — O guia definitivo da Rock Content**. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/sites-o-guia-definitivo-da-rock-content/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

DATE, Christopher. **Introdução ao sistema de banco de dados**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

DAY, G. F.; HUBBARD, K. J. Customer relationships go to digital. **Business Strategy Review**, v. 14, n. 1, p. 17-26, 2003.

DE ANGELO, Claudio Felisoni; DA SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

DECOURT, Roberto F. **Integrar o CRM e o ERP, o novo desafio da tecnologia da informação**. 2002. Disponível em <http://www.revista.inf.br/adm03/pages/artigos/artigo14.htm>. Acesso em: 27 out. 2020

DREYFUSS, Cássio. Compartilhar informação é crucial. **Revista Exame**, São Paulo: v. 16, n. 180, p. 133-138, mar. 2001.

ECOTELECOM. **Veja as 4 vantagens de usar atendimento automático na sua empresa!**. 2018. Disponível em: <https://ecotelecom.com.br/veja-as-4-vantagens-de-usar-atendimento-automatico-na-sua-empresa/>. Acesso em: 27 out. 2020.

Ferreira, Marcos. Apresentação. In: **Glossário de termos do discurso**. Ferreira MCL, coordenadora. Porto Alegre (RS): UFRGS; 2001. p.5-7.

FRANÇA, Bruna. **Mala Direta, o que é?**. 2020. Disponível em: <https://br.ccm.net/faq/5344-e-mail-mala-direta-o-que-e>> Acesso em: 27 out. 2020.

GARCIA, Paulo Márcio Jr. Tendências de CRM Marketing para os próximos dias. **Revista Developers Magazine**, v. 4, n.46, p. 46-47, jun. 2000.

GEHM FILHO, Cezar Augusto. **CRM: o que é CRM, tipos, benefícios e tudo que você precisa saber**. 2020. Disponível em: <https://crmpiperun.com/blog/o-que-e-crm/>. Acesso em: 27 out. 2020

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

GREENBERG, Paul. **CRM – Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. Rio de Janeiro: Campus, 2001

HERNANDES, Anderson. **Investimento Profissional**. 2012. Disponível em: <https://www.andersonhernandes.com.br/investimento-profissional/> Acesso em: 27 out. 2020.

Huang, Jing., & Xiong, Wei. The effect of winback investment on lost consumers' intention of reinitiating relationship. **Frontiers of Business Research in China**, v.4, n.3, pp. 485-497, 2010.

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

INDÚSTRIA HOJE. **A importância do CRM para sua Empresa**. 2017. Disponível em: <https://industria hoje.com.br/importancia-crm-saiba-mais>. Acesso em: 26 out. 2020.

Janeiro: Campus, 2001.

KIANE, Rayse. **Gestão do conhecimento: conceito e objetivo**<https://via.ufsc.br/gestao-do-conhecimento-conceito-e-objetivo/>. Acesso em: 27 out. 2020.

KOHLER, Carla. **Sistema De Informação Executivo Aplicado Na Área De Atendimento Ao Cliente Baseado Em Customer Relationship Management (CRM)**. 2001. 94 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências da Computação, Universidade Federal de Blumenau, Blumenau, 2011.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Instituto Piaget, 1997.

LI KAM WA, Peter. **The critical success factors of customer relationship management (CRM) technological initiatives**. 2001. Tese de Doutorado. Concordia University.

LIMEIRA, Tânia. **Administração das comunicações em marketing**. In: DIAS, Sergio. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

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

MANZINI, Ezio. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MANZINI, Ezio. **Formas de raciocínio apresentadas por adolescentes deficientes mentais: um estudo por meio de interações verbais**. In: MANZINI, E. J. (Org.) **Linguagem, cognição e ensino do aluno com deficiência**. Marília: Unesp, 2001.

MCKENNA, Regis; **Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

METACRM. CRM - O foco no cliente. Disponível em: <http://www.metacrm.com.br/portal2/index.php/info/artigos/escritos-pela-metacrm/78-crm-ofoco-no-cliente>.> Acesso em 27 out. 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MITHAS, Suntil; KRISHNAN, Ms; FORNELL, Claes. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? **Journal of Marketing**, v.69, n.4 ., p. 201-209, out. 2005.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MOVIMENTO BLACK MONEY. **O que é uma ferramenta de CRM?** Disponível em: <https://movimentoblackmoney.com.br/ferramenta-de-crm/>> Acesso em: 27 out. 2020.

NEVES, Andressa. **Afinal, o que é CRM e qual a sua importância para as empresas?** 2018. Disponível em: <https://canaltech.com.br/gestao/afinal-o-que-e-crm-e-qual-e-a-sua-importancia-para-as-empresas-113766/>. Acesso em: 26 out. 2020.

NOVELLO, Andréia Pais. **Os Benefícios Proporcionados pelo CRM (Customer Relationship Management) nas Pequenas Empresas**. 2013. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Escola Superior de Administração e Marketing e Comunicação – Esamc, Piracicaba, 2013.

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

PAULILLO, Gustavo. **A importância dos sistemas de CRM em pequenas empresas**. 2020. Disponível em <<http://www.agendor.com.br/blog/a-importancia-dos-sistemas-de-crm-em-pequenasempresas/>>: Acessado em 30 mar. 2020.

Payne, Adrian. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Burlington: Butterworth Heinemann, 2006.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM ganha força no país. **HSM Management**, v. 7, n. 38, p. 49-59, 2004.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM Series marketing 1 to 1**. Makron Books, 2001.

REINARTZ, Werner.; KRAFFT, Manfred.; HOYER, Wayne. The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. **Journal of Marketing Research**, v.41, n.3, p.293-305, ago. 2004.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, Thelma Valéria. **CRM: uma novidade ou uma nova ferramenta para uma antiga necessidade?**, São Paulo, 1999.

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

SALES FORCE. **O que é CRM?**. 2020. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/?ir=1>. Acesso em: 26 out. 2020.

SANTOS, Angela Bartolomeu. **Customer Relationship Management**. Disponível em <<http://student.dei.uc.pt/~angela/crm.HTM>> Acesso em: 27 out. 2020.

SAWY, Omar; BOWLES, Fred. Redesigning the Customer Support Process for the Electronic Economy. **MIS Quarterly**, v.21, n.4, p.457-483, 1997

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

SILVA, Antonio Paulo de Andrade. O GED no CRM: Uma tecnologia que deve ser utilizada. **Mundo da Imagem**, n. 43, p. 2-8, jan./fev. 2001.

SINGLE POINT. **Entenda o que é CRM e sua importância**. 2017
<https://singlepoint.com.br/entenda-o-que-e-crm-e-sua-importancia-para-empresas/>

SWIFT, Ronald; **CRM – O Revolucionário Marketing de Relacionamento**. Rio de

TELLES, Renato. **Marketing Empresarial B2B**. São Paulo: Saraiva, 2003.

Teo, T S H ; Devadoss, P ; Pan, S L. Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the Housing and Development Board, Singapore. In: **Decision Support Systems**. v. 42, n. 3. pp. 1613-1627, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VENKI. **Workflow conceitos**. 2020. Disponível em:
<<https://www.venki.com.br/blog/workflow-conceito/>>. Acesso em: 27 out. 2020.

VIDAL, Nathan. **Qual a importância do CRM nos dias atuais?** 2017.
<https://www.pixelmade.com.br/2018/09/26/importancia-do-crm/>. Acesso em: 27 out. 2020.

WENNINGKAMP, Anderson. **5 benefícios do CRM para sua empresa com relação ao tempo e dinheiro**. 2011. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-efinancas/5-beneficios-do-crm-para-sua-empresa-com-relacao-ao-tempo-e-dinheiro/52048/>. Acessado em: 27 out. 2020.

Xu, Mark ; Walton, John. Gaining customer knowledge through analytical CRM. **Industrial Management & Data Systems**. v. 105, n. 7. pp. 955-971, 2005.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.