

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA FACER

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



MARIA ISABEL DE OLIVEIRA MIRANDA

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

**O GERENCIAMENTO DA RELAÇÃO COM O CLIENTE  
(CRM) COMO FERRAMENTA FIDELIZADORA**

Rubiataba - Goiás

2012

MARIA ISABEL DE OLIVEIRA MIRANDA



Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

## O GERENCIAMENTO DA RELAÇÃO COM O CLIENTE (CRM) COMO FERRAMENTA FIDELIZADORA

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do professor Ms. Luiz Maurício Aires.

39008

Tombo nº	19206
Classif:	
Ex:	1
Origem:	d
Data:	15-02-13

Rubiataba - Goiás

2012

## O GERENCIAMENTO DA RELAÇÃO COM O CLIENTE (CRM) COMO FERRAMENTA FIDELIZADORA

Monografia submetida à Comissão Examinadora designada pelo Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Rubiataba, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

RESULTADO: \_\_\_\_\_

---

Luiz Maurício Aires Ferreira da Silva  
Mestre em Gestão de Empreendimento  
Orientador.

---

Gilda Aparecida Nascimento Nunes  
Especialista em Administração em Sistema de Informação  
Examinador.

---

Enoc Barros da Silva  
Especialista em Administração de Empresas  
Examinador

Dedico este trabalho a Deus, mentor de todas as coisas, à minha família, pela dedicação e cuidados, e a todos que me acompanharam nesta jornada acadêmica.

## AGRADECIMENTOS

Estendo meu agradecimento a todos aqueles que contribuíram de maneira impar no desenvolvimento do trabalho.

Ao corpo docente da FACER pelas orientações no decorrer da jornada acadêmica.

## RESUMO

A proposta do presente estudo, baseado na pesquisa bibliográfica, é demonstrar os benefícios do uso do CRM – *Customer Relationship Management*, ou seja, Gestão do Relacionamento com o Cliente, levando em consideração a crescente tendência do foco do relacionamento com o cliente como diferencial competitivo. Sabendo-se que conquistar novos clientes pode custar mais caro à empresa do que fidelizar os atuais, o CRM é apresentado como fundamental ferramenta na construção da relação entre a organização e seus clientes, uma vez que consiste em um sistema de armazenagem e manuseio de dados dos clientes. Dados os quais a equipe se baseará a fim de personalizar a abordagem de forma individual. Uma vez que no CRM, o cliente é visto de maneira ímpar para a empresa, deixando de lado o tradicional marketing de massa.

**Palavras-chave:** CRM. Cliente. Relacionamento. Fidelizar. Dados.

## ABSTRACT

The proposal of this study, based on the bibliographical research, is to demonstrate the benefits of the use of the CRM – Customer Relationship Management, by taking into consideration the increasing tendency of the focus of the relationship with the customer as a competitive differential. Knowing that making new customers may cost more expensive to the company than keeping loyal the current ones, the CRM is presented as a fundamental tool in the construction of the connection between the organization and its customers, once it consists of a system of storage and handling of the customers' data. Data which ones the team will base in order to personalize the approach in an individual way. Once in the CRM, the customer is seen in a unique way for the company, by putting aside the traditional mass marketing.

Keywords: CRM. Customer. Relationship. To keep loyal. Data.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Determinantes do valor entregue para o cliente.....	19
---------------------------------------------------------------	----



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas para a implantação do CRM.....	27
Quadro 2: Definição de <i>SWOT</i> .....	33
Quadro 3: Análise de <i>SWOT</i> .....	34

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – CASOS PRÁTICOS.....35

## LISTA DE ABREVIATURAS

*CRM: Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o cliente).

*SWOT: Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	16
1.1 FATORES ESSENCIAIS NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE .....	17
1.1.1 ATRAÇÃO E RETENÇÃO.....	17
1.1.2 VALOR E SATISFAÇÃO .....	19
2 GERENCIAMENTO DA RELAÇÃO COM O CLIENTE - CRM .....	21
2.1 O IMPACTO DO CRM NA SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES .....	22
2.2 CRM COMO AGENTE FIDELIZADOR DE CLIENTES .....	23
2.2.1 FIDELIZAÇÃO RELACIONADA À PROMOÇÃO.....	24
2.2.2 FIDELIZAÇÃO RELACIONADA AO PREÇO .....	24
2.2.3 FIDELIZAÇÃO RELACIONADA AO PRODUTO .....	25
2.2.4 FIDELIZAÇÃO RELACIONADA À PRAÇA .....	26
2.3 IMPLANTAÇÃO DO CRM.....	26
2.3.1 ETAPAS .....	27
2.3.2 OBSTÁCULOS.....	31
2.4 ANÁLISE DE SWOT.....	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
REFERÊNCIAS .....	40

## INTRODUÇÃO

Os novos rumos do marketing podem ser considerados o eixo teórico do presente trabalho. Analisaremos a importância do relacionamento com o cliente e a apresentação do *Customer Relationship Management* (CRM), ou seja, Gestão do Relacionamento com o cliente, como importante ferramenta nessa abordagem para as empresas de pequeno porte. Veremos que esta ferramenta pode disponibilizar a organização benefícios a médio e longo prazo.

A implantação do CRM pode permitir à empresa, através das informações colhidas no processo de relacionamento com o cliente, a criação de um banco de dados, o qual, o gestor possivelmente desenvolverá práticas a fim de realizar uma abordagem com cada indivíduo que se relaciona com a empresa.

Essa abordagem específica se caracteriza por um envio de ofertas com as mercadorias desejadas, um atendimento especializado, voltado às preferências dos clientes, métodos para que o cliente expresse sua opinião, e mais importante, se sinta percebido e importante.

Vale ressaltar que os benefícios desses relacionamentos entre o cliente e a empresa possivelmente resultarão em pontos positivos ou oportunidades para a empresa, podendo reduzir os gastos em atração a uma demanda indefinida de consumidores. Isso aumentará a capacidade de consumo do cliente, além de receber um retorno de quem tem real importância no contexto da relação entre a empresa e o mercado, ou seja, o cliente.

Diante dos possíveis benefícios, o trabalho buscará ressaltar os fatores do marketing de relacionamento que reforçarão a fidelidade do cliente para a empresa. E não menos importante, destacaremos nessa prática o marketing mix – praça, produto, preço e promoção – como fatores cruciais na fidelização dos clientes.

Dentro dessa perspectiva, nossa pesquisa usará a metodologia da pesquisa bibliográfica. Caracterizaremos, desta forma, que mais vale manter um cliente e desenvolver sua capacidade de compra do que investir na atração de um consumidor incerto – o qual não se pode mensurar o poder de consumo – além de que o vínculo gerará ao cliente uma empatia pela empresa que gerará uma preferência ao realizar suas compras.

Nosso estudo norteará o seguinte questionamento:- A não utilização das técnicas de CRM em uma empresa comercial impactará em seus negócios no médio e longo prazo?

Com o objetivo geral de identificar fatores decorrentes da utilização do CRM que possam gerar maior fidelidade dos clientes com a empresa.

E por seguinte com os objetivos específicos, ressaltaremos as oportunidades de mercado para as pequenas empresas através do relacionamento com o cliente, além de um apontamento das possíveis ameaças decorrentes dessa prática.

Deste modo, no primeiro capítulo do trabalho, apresentamos o marketing de relacionamento, partindo dos fundamentos de celebres autores como Kotler, que aborda as novas tendências do marketing ao apresentar um cliente mais integrado através da tecnologia. E também ressalta a importância da integração com esse cliente para identificar as fraquezas a serem resolvidas e as forças a serem desenvolvidas.

No capítulo 1 também abordamos os principais aspectos que a empresa deve enfatizar a fim de desenvolver e estreitar o vínculo com seu cliente, que serão apresentados em forma de subcapítulos. E apresentarão em si as práticas de atração e retenção, e posteriormente, a entrega de valor e a obtenção da satisfação do consumidor, que será fundamental peça na abordagem do cliente.

Por seguinte, no segundo capítulo será introduzido o tema principal do trabalho, o CRM que consiste em uma ferramenta auxiliadora no relacionamento com o cliente, onde a partir de um banco de dados o gestor pode personalizar a abordagem individual de seus clientes.

No capítulo 2 é possível constatar as vantagens lucrativas que a prática de CRM trará na sobrevivência da empresa diante as mudanças do mercado.

Ainda no capítulo 2, destacaremos as práticas de CRM relacionadas aos 4p's do marketing mix, sendo os elementos praça, promoção, produto e preço como fatores cruciais na abordagem desse cliente em potencial.

E não menos importante, o estudo apresenta as etapas da implantação do CRM e respectivamente os obstáculos que surgiram.

A fim de concluir o estudo, foi feita uma análise de SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), evidenciando as principais forças e fraquezas que as práticas de CRM podem ocasionar para as empresas e não menos importantes, também foram ressaltadas as ameaças e oportunidades decorrentes.

Assim, nossa pesquisa se justifica pela busca de um diferencial competitivo pelas pequenas empresas ao abordar seu cliente de maneira personalizada, diferenciando-se assim, das demais empresas atuantes no cenário econômico.

## 1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O surgimento da tecnologia e globalização podem acarretar inúmeras mudanças no cenário econômico, trazendo uma necessidade à empresa de se adequar aos novos consumidores, mais integrados e conscientes entre si.

Com base na obra de Kotler (2004), podemos perceber que os clientes estão se conectando de novas maneiras a fim de formar uma comunidade de consumidores, pela qual se interconectam de acordo com interesses, situações e atividades em comum.

A empresa pode ficar sujeita a uma maior exposição, e conseqüentemente a uma necessidade de suprir suas falhas e oferecer melhores benefícios ao cliente em foco.

Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias para enfrentar as mudanças turbulentas no mercado, McKenna (1997). Diante essa perspectiva McKenna (1997), ainda defende que a empresa deve construir alicerces fortes, que não poderão estar concentrados em promoções e anúncios e sim em relações duradouras.

Ainda sob o raciocínio de McKenna (1997), podemos constatar a importância na construção dos relacionamentos, onde o ciclo de *feedback*<sup>1</sup> é essencial já que potencializa a participação nas relações entre o cliente e a empresa.

Diante a necessidade de construir relações com os clientes, o marketing de relacionamento, segundo Kotler (2005), permite as empresas prestar um excelente atendimento ao cliente em tempo real, desenvolvendo um relacionamento com cada cliente preferencial por meio do uso efetivo de informações. E com base nos dados, personalizar ofertas, serviços e mídias.

Ainda com caráter definitivo, pode se concluir, segundo a obra de Gordon (1998), que o marketing de relacionamento é um processo contínuo de identificação e criação de novos valores e ainda o compartilhamento de benefícios.

A ideia de um processo contínuo defendida por Gordon (1998) pode ser claramente complementada com o raciocínio de McKenna (1992) já que o autor defende que o marketing de relacionamento significa construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos de

---

<sup>1</sup> *Feedback*: procedimento de retorno da informação utilizado retroalimentação de processos organizacionais.



clientes, interagindo-os com a empresa desde o projeto, ao processo de vendas, contribuindo em seguida para o aumento do desempenho desta e seus resultados.

Ainda mais abrangente, Madruga (2004) denota o marketing de relacionamento como um sistema de diversas engrenagens, como foco em estratégias empresariais para longevidade da relação com clientes.

Que é complementado na obra de Kotler (2000), ao abordar que as funções da empresa devem interagir conectadas de maneira a satisfazer seus desejos e necessidades.

Já que para o marketing de relacionamento as empresas devem atender seus consumidores no que querem, desejam e esperam, surpreendendo lhes a fim de fidelizá-los e assim sobreviver à competitividade do mercado.

Nesse contexto, o marketing de relacionamento sujeita uma necessidade em fortalecer o relacionamento com o cliente, influenciando assim à uma fidelidade e satisfação para com a empresa. Afinal, o cliente fiel dificilmente cederá as pressões dos concorrentes, além de poder recomendar a empresa à outros e tolerar eventuais falhas no atendimento.

## **1.1 FATORES ESSENCIAIS NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**

A fim de disponibilizar um relacionamento com o cliente forte e duradouro, a empresa deverá, com base no pensamento de Kotler (2000), analisar sua forma de atrair e reter e, principalmente, manter a satisfação de seu cliente.

De acordo com esse posicionamento de Kotler (2000), as principais características do marketing de relacionamento foram segmentadas em duas etapas fundamentais, com o intuito de que haja uma maior complementação de sua ideia. Essas etapas serão evidenciadas nos subcapítulos abaixo a fim de uma melhor compreensão.

### **1.1.1 ATRAÇÃO E RETENÇÃO**

“O ponto de partida são os possíveis clientes, todos aqueles que presumivelmente poderão comprar o produto ou serviço.”. Kotler (2000, p.72). O autor Kotler (2000, pág. 68)

ainda desenvolve sua ideia expressando que a “empresa em busca do crescimento de seus lucros e de suas vendas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca de novos clientes.”.

A atração, segundo Kotler (2000), “exige técnicas substanciais em geração de indicadores, qualificação de indicadores e conversão dos clientes.”. que serão devidamente explicadas abaixo.

Ainda sob o pensamento de Kotler (2000, p. 68), para gerar tais indicadores “a empresa desenvolve peças publicitárias e as veicula em meios de comunicação, que alcançarão novos clientes potenciais.”, Assim, “toda essa atividade produz um lista de clientes possíveis”, Kotler (2000, pág. 68).

Com base no estudo de Kotler (2000, p. 68), entendemos então que a empresa deverá “verificar quais os clientes possíveis são efetivamente clientes potenciais”, qualificando-os em quentes, mornos e frios, como também sugere o autor. E assim, ainda sob a perspectiva de Kotler (2000) as forças de vendas deverão entrar em contato com os clientes potenciais quentes e trabalhar para convertê-los.

A retenção é demonstrada por Oliveira (2007, p. 55) em sua obra por quatro métodos fundamentais, que se baseia primeiramente no entendimento das causas que o levam a encerrar o relacionamento com a empresa; posteriormente na potencialização dos canais de comunicação para lidar com situações complexas; seguindo da dinamização a autonomia dos atendentes para resolver tais situações problemáticas e a finalizando a utilização de um banco de dados para armazenar hábitos de consumo do cliente.

Como também é apresentado na obra de Madruga (2004), onde o autor defende que um dos aspectos mais importantes para lançar um programa de aumento da retenção dos clientes é o levantamento de dados a respeito de suas preferências, inclusive para adotar táticas de reconhecer e recompensar os clientes mais especiais.

Sendo assim, a empresa atrairá os consumidores, selecionará os em potencial e implantará um método para que possa haver a retenção desses. Mas, inevitavelmente, como profere Kotler (2000), alguns clientes se tornarão inativos ou abandonarão a empresa. Nesse caso, a empresa necessitará utilizar estratégias a fim conseguir um fortalecimento no relacionamento com o cliente.

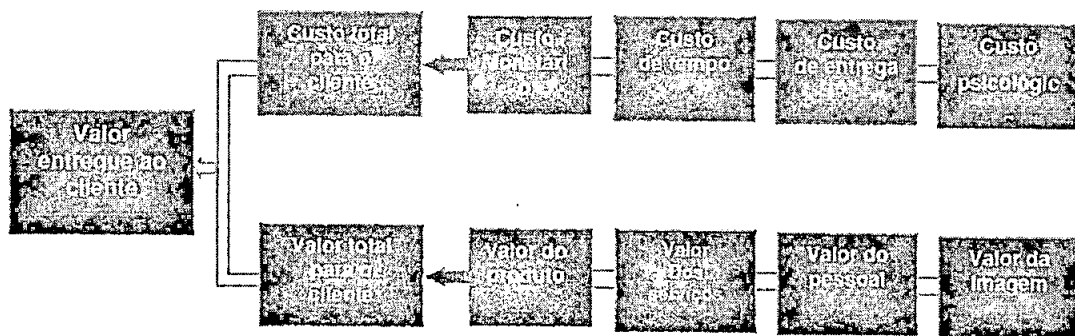
### 1.1.2 VALOR E SATISFAÇÃO

Diante a necessidade da edificação do relacionamento com o cliente, caberá à empresa transmitir valores que, conseqüentemente, poderão proporcionar satisfação ao seu cliente.

Como explica Kotler (2000), em sua obra, ao citar que os clientes avaliam qual oferta lhe proporciona maior valor, procurando maximizá-lo, formando uma expectativa, e a probabilidade de satisfação dependerá da oferta atender ou não essa expectativa de valor.

Presumidamente, o cliente então optará pela empresa que lhe oferecer maior valor, conforme a figura 1.

Figura 1 – Determinantes do valor entregue para o cliente.



Fonte: Kotler (2005)

Com base nos fundamentos de Borini (2009), constatamos que o valor percebido pelo consumidor é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e todos os custos de uma oferta e as alternativas percebidas.

Ainda sob a visão de Borini (2009), o valor total para o consumidor é o valor monetário percebido de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os consumidores esperam de uma determinada oferta de mercado.

Sendo então que, segundo consta na obra de Borini (2009), o custo total para o consumidor é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar uma determinada oferta de mercado.

Com base na definição dada por Kotler (2000) em sua obra, conclui-se ainda que valor é o conjunto de benefícios esperados pelo cliente de um determinado produto ou serviço. E sequentemente, que a satisfação se dá pela sensação de prazer ou desapontamento decorrente do desempenho de um produto em relação às expectativas.

Enfatizando a importância do valor para o cliente Kotler (2000, p. 98) ressalta que “a empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo”.

Se aplicada à prática comercial fica perceptível que ao almejar um determinado produto o consumidor contatará a empresa, que desempenhará, juntamente com o processo de venda, um importante papel na entrega de valor, ocasionando conseqüentemente a satisfação do cliente.

E mais abrangente, a empresa que mantém um relacionamento com seu cliente, poderá antecipar as preferências de sua clientela, de maneira a conquistá-lo. Já que o alto nível de satisfação pode criar laços emocionais com as empresas tornando – se uma ferramenta de marketing.

Como contempla Kotler (2000, p. 58) em sua obra que, “algumas empresas mais bem sucedidas estão elevando expectativas e encontrando formas de garantir seu desempenho superior por meio da satisfação do cliente.”.

Cabe à organização também, utilizar seus recursos disponíveis a fim de evitar eventuais frustrações pela não superação das expectativas, que pode ocasionar a perda do cliente.

Que também é complementado por Kotler (2000, p. 58) em sua obra aos enfatizar que “muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor.”.

Surge então a necessidade de uma ferramenta do marketing de relacionamento que possa proporcionar à instituição um entendimento claro sobre o cliente, suas expectativas e experiências.

## 2 GERENCIAMENTO DA RELAÇÃO COM O CLIENTE - CRM

O CRM<sup>2</sup> pode consistir em uma ferramenta do marketing de relacionamento que auxilia o gestor desde a personificação do perfil do cliente até a mensuração dos resultados das estratégias adotadas.

Como conceitua Kotler (2007, p. 97), o CRM, “consiste em software e ferramentas analíticas sofisticadas que integram as informações dos clientes provenientes de todas as fontes, analisam as em profundidade e utilizam os resultados para desenvolver relacionamentos mais sólidos.”.

Essas informações são coletadas pela empresa no processo de venda e pelos dados cadastrais dos clientes. Mas, como nos relata Kotler (2007, p. 97) “essas informações normalmente estão amplamente espalhadas pela organização.”.

Por essa razão, o CRM poderá operar coletando e agrupando as informações em um banco de dados, pelo qual o gestor se baseará na elaboração das estratégias corretas a cada perfil de cliente.

Em conformidade com os apontamentos de Kotler (2007), complementamos com a percepção de Oliveira (2007) que, a visão de CRM como uma abordagem empresarial voltada a compreensão e influência do comportamento dos clientes, sendo uma ferramenta que pode ser utilizada por meio de comunicações significativas, juntamente com as ações orientadas, à percepção de valor dos clientes, as quais buscam melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles.

De singular modo, Peppers e Rogers (2000) complementam os autores acima citados, apontando o CRM de dois pontos de vista, o filosófico e o tecnológico.

O filosófico, de acordo com os autores Peppers e Rogers (2000, p. 35), “tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas), mas com total preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais).”.

Já na abordagem tecnológica, Peppers e Rogers (2000, p. 35) definem o CRM sendo “a integração dos módulos de automação de vendas (SFA), gerência de vendas,

---

<sup>2</sup> CRM: *Customer Relationship Management*, em tradução livre da língua inglesa para o português pode significar, *Gerenciamento da Relação com o Cliente*.

*telemarketing*<sup>3</sup> e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, *Web*<sup>4</sup> e comércio eletrônico.”.

## 2.1 O IMPACTO DO CRM NA SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Esse capítulo tem o intento de enfatizar os benefícios que o CRM poderá ocasionar à empresa baseados nos autores correspondentes, contribuindo, assim, a uma suposta vantagem lucrativa proveniente do estreitamento da ligação entre a instituição e indivíduo, além do acolhimento de sugestões consideravelmente fundamentais que disponibilizarão à organização dados fundamentais na elaboração de suas estratégias de melhorias a fim de dilatar seu domínio de mercado.

Diante essa perspectiva da utilização do CRM sendo uma ferramenta que disponibiliza a empresa o reconhecimento, desenvolvimento e potencialização de seus clientes, Kotler (1995, pág. 398) defende os rentáveis sendo, “a pessoa, família ou empresa que dê receitas ao longo do tempo, em montante considerável, maiores que os custos da empresa para atrair, vender ou prestar-lhe serviço.”.

Las Casas (2001, p. 76), também contribui para a determinação da importância da estabilização da empresa gerada pela relação com o cliente ao defender que, “a estabilização do chamado cartel de clientes, vai-se ao encontro do anseio de segurança de existência de uma empresa, visto que uma fidelidade aumentada contribui para a estabilização da relação comercial”.

Ainda sob o aspecto observado por Las Casas (2001) o qual aponta para, uma tendência onde os donos das empresas podem receber mais *feedback*<sup>5</sup> de informações da mesma gerando maior espaço de atuação no mercado e reforçando a relação.

O citado *feedback*, possibilitará às empresas identificar quais seus pontos fortes e fracos e assim, poder desenvolver uma abordagem estratégica a fim de reverter a perda, como encaminha Kotler (2000, p. 70) “ouvir não é o bastante. A empresa deve reagir às reclamações rápida e construtivamente.”.

---

<sup>3</sup> *Telemarketing*: designa a promoção de vendas e serviços por telefone.

<sup>4</sup> *Web*: rede

<sup>5</sup> *Feedback*: procedimento de retorno da informação utilizado retroalimentação de processos organizacionais.

As abordagens feitas pela empresa podem ocorrer de distintas maneiras, variando sempre de acordo com o cliente e respectivamente, suas preferencias e desapontamentos. Sob essa análise Oliveira (2007, p. 45) contribui para o desenvolvimento do raciocínio ao citar que, “independentemente da forma como sejam planejadas e executadas as ações de CRM, seu objetivo é sempre alongar o tempo de relacionamento e intensificar as oportunidades de relacionamento.”.

## **2.2 CRM COMO AGENTE FIDELIZADOR DE CLIENTES**

Por que focar em um novo cliente que provavelmente trará lucros à empresa se essa rentabilidade pode ser mais certa em clientes cujo sua reação pode ser prevista?

Com base nessa questão, destacaremos importância da identificação dos clientes lucrativos e a implantação de práticas a fim de fidelizá-los.

Kotler (2000, p. 68) ressalta uma citação de Jeffrey Gitomer, “o desafio não é deixar os clientes satisfeitos; vários concorrentes podem fazer isso. O desafio é conquistar clientes fieis”.

Para entendermos melhor o que é a fidelização de clientes, vamos primeiramente definir o termo fidelidade como nos apresenta Las Casas (2001, p. 77) relacionando-os pelos dois lados: com relação ao fornecedor, onde é vista como a reunião de atividades para modelar o relacionamento comercial orientado ao cliente; e ao consumidor, que torna-se um complexo traço característico deste.

Madrugá (2004) ressalta a importância da fidelização de clientes para a empresa que mesmo não sendo eterna, proporcionalmente ao tempo de duração da relação, maiores as chances de benefícios mútuos. Uma empresa saudável, com consumidores valiosos por um longo tempo, obtém margem de lucro suficiente para investir na criação de valores e benefícios, principalmente para os clientes que se dedicam mais.

A fim de uma melhor análise nos aspectos fidelizadores e, baseando nos autores em estudo, o estudo relaciona os 4p's do marketing com o CRM, abrangendo sua importância que é retratada por Cobra (1992, p. 310) sendo “um processo intuitivo”.

### **2.2.1 FIDELIZAÇÃO RELACIONADA À PROMOÇÃO**

Essa metodologia engloba a forma pela qual a empresa contatará seu cliente. Que no caso, enquadrada no CRM, consistirá em uma forma direta e personalizada.

No âmbito do gerenciamento da fidelização, Las Casas (2001) afirma que as ações de comunicação servem para fazer contato com o cliente e, principalmente, para aprofundar esse contato, além de fortalecer esse relacionamento comercial.

Assim, ainda acordando com a obra de Las Casas (2001), é possível desenvolver, mesmo em negócios de massa, possibilidades de interlocução individuais, que seriam apenas possíveis em se conhecendo o cliente pessoalmente. Sendo então possível inserir no relacionamento uma diversidade de conteúdos e de mídia.

Com a existência de comunicação entre a empresa e o cliente, possivelmente poderá ofertar produtos em condições especiais, novidades além também de aumenta a interação, fazendo com que o cliente tenha uma forma de informar suas reclamações indiretamente, demonstrando do lhe então empatia e capacidade de solucioná-los.

### **2.2.2 FIDELIZAÇÃO RELACIONADA AO PREÇO**

O preço também pode ser uma ferramenta de conquista, quando simboliza a valorização da fidelidade do cliente com a empresa. Além do aumento do consumo e conseqüentemente, do faturamento.

Essas vantagens oferecidas ao cliente podem ser, segundo Las Casas (2001), por meio de descontos de fidelidade e premiações embasadas na intensidade do relacionamento do cliente com a empresa, além da indicação de novos clientes dentro de uma cadeia de fornecedores.

Por essa razão, a estratégia de preço é reforçada por Kotler (2009, p. 153), que afirma que “os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fieis”.



Esse tipo de fidelização deve ser, portanto, atentamente elaborado a ponto de não transformar o relacionamento com o cliente em apenas interesse por vantagens financeiras.

### **2.2.3 FIDELIZAÇÃO RELACIONADA AO PRODUTO**

A fidelização relacionada ao produto inclina que a relação do cliente com a empresa nasce da busca por um produto adequado, o qual e de acordo com Cobra (1992, p. 43) devem ter boa qualidade e características que atentam aos gostos dos consumidores proporcionando adequados retornos financeiros à organização.

Já na visão de Oliveira (2007) e associada à implantação de CRM, há apenas a utilização de um sistema não significa por si só a agregação de mais valor no relacionamento com o cliente se os produtos oferecidos não o estiverem satisfazendo.

Por essa razão, Oliveira (2007) sugere que, para a obtenção da tão prestigiada fidelização, o administrador, deve conciliar a utilização de um bom CRM com a finalidade de nada menos entender o que o cliente almeja e atende-lo quanto as expectativas e necessidades.

Complementando esse raciocínio, Kotler (2000), defende ainda que a empresa poderá adaptar o produto, modificando-o para atender as condições ou preferencias.

Em congruência com a reflexão dos autores supra ciados, o CRM então possibilitará a identificação das preferencias e desapontamentos dos clientes através do banco de dados, selecionando os produtos de melhor atratividade e satisfação para estes.

No cerne desse aspecto e não menos importante, um atendimento especializado, já que, como afirma Hughes (1998), a concorrência nivelou a qualidade dos produtos em um padrão uniformemente alto e continua a reduzir seus preços para níveis uniformemente baixos.

#### **2.2.4 FIDELIZAÇÃO RELACIONADA À PRAÇA**

A fidelização relacionada à praça pode se basear em como a empresa disponibilizará o produto ao cliente, o canal pelo qual esse chegará ao seu destino.

A importância da localização é proposta por Cobra (1992, p. 311) quando o autor afirma que “o canal no mercado é um fator decisivo, bem como os segmentos aos quais a sua venda é dirigida”.

Ainda sob o posicionamento de Cobra (1992), percebemos que todo o esforço de propaganda tentando valorizar um produto será inócuo se o canal de distribuição não estiver direcionado ao público alvo.

Acordando com o artigo “Os 4 P’s do marketing: Praça” do autor Kenneth Corrêa, publicado na rede mundial de computadores no endereço [www.administracaoe.gestao.com.br](http://www.administracaoe.gestao.com.br), pode se constatar a importância da localização da empresa sendo que com esta, os produtos podem atingir uma parcela maior de mercado.

O autor Kenneth Corrêa complementa que a localização também pode influir na obtenção de informações sobre os clientes. Já que quanto melhor for o fluxo de pessoas na empresa, maior a capacidade da obtenção de relacionamentos com esses.

#### **2.3 IMPLANTAÇÃO DO CRM**

O gerenciamento de relacionamento pode ser fundamentado no planejamento e implementação de campanhas de comunicação. Não consistindo apenas na automatização da atividade comercial, como expõe Dailton Felipini em seu artigo CRM: Gerando benefícios ao cliente publicado na rede mundial de computadores no endereço [www.e-commerce.org.br](http://www.e-commerce.org.br).

E como qualquer outra estratégia administrativa, o CRM possui seus riscos como demonstra Peppers e Rogers (2000) em sua obra com os dados estatísticos de um percentual de 80% nos índices de falhas de sua implantação.

Esses riscos são justificados pelos autores Peppers e Rogers (2000), pelo fato da empresa implantar o CRM visando apenas a diminuição de custos e assim, deixando de lado o foco no cliente.

### 2.3.1 ETAPAS

Para que o CRM seja implantado com sucesso, Peppers e Rogers (2000) exprimem quatros passos básicos: identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

Que segundo os mesmos autores Peppers e Rogers (2000), estão mais ou menos organizados por grau de dificuldade e complexidade, ainda que se possam existir áreas comuns entre eles que estão explicados de forma mais detalhada.

Quadro 1 – Etapas para a implantação do CRM.

Identificar
Diferenciar
Interagir
Personalizar

Fonte: Autor

#### Identificar:

Na demanda indeterminada de consumidores, a primeira iniciativa da empresa deve ser a identificação de seus clientes, já que a prática de CRM “não é para todos os clientes e sem a identificação de cada um deles é impossível saber com quais clientes vale a pena iniciar uma relação”, Peppers e Rogers (2000, p. 23).

Sendo também que identificar o cliente significa conhecer sua identidade, a forma de contato preferida, todas as transações e interações realizadas com a empresa, todas as

reclamações feitas e quais foram as providências tomadas. Enfim, conhecer individualmente cada cliente e sua história, Peppers e Rogers (2000).

É importante lembrar que “é a empresa que tem que identificar cada um de seus clientes e não um departamento ou funcionário” Peppers e Rogers (2000, pág. 23), sendo assim os autores Peppers e Rogers (2000) defendem em sua obra que os “dados devem estar disponíveis em todos os pontos de contato do cliente”.

Esse aspecto é exemplificado por Peppers e Rogers (2000) na ocasião da empresa perder um funcionário e com este toda a relação com o cliente. Sendo que nessa circunstancia, a relação com o cliente pertencia apenas ao funcionário e não com a empresa.

Os autores Peppers e Rogers (2000) ainda defendem em seu estudo que a empresa deve estabelecer iniciativas para a identificação de seus clientes.

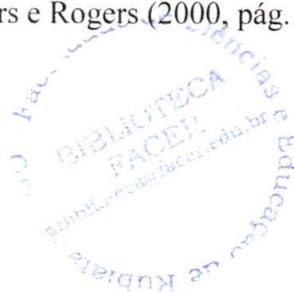
Essas iniciativas consistem em incentivar o cliente a se identificar, o que pode ocorrer por meio de programas de fidelidade. Esses programas geraram interesse no cliente em se identificar a cada transação feita com a empresa, já que muitos desses clientes entram e saem das empresas sem serem notados. Peppers e Rogers (2000).

Os autores Peppers e Rogers (2000), ainda defendem a ideia de que os programas de fidelização podem aumentar o numero de vendas e fazer com que os clientes prefiram comprar produtos da empresa ao obterem alguma vantagem com a transação. Peppers e Rogers (2000, p. 24)

Diferenciar:

Após a identificação do cliente o próximo passo é diferenciá-lo, como mostra Peppers e Rogers (2000), sendo que dessa forma a empresa poderá saber com quais clientes vale a pena desenvolver uma relação de aprendizado.

Já que o “programa não pode parar na simples expectativa de que os clientes serão fiéis porque seus prêmios são interessantes.”.Peppers e Rogers.(2000, pág. 25).



A diferenciação de clientes tem por objetivo, ainda diante os fundamentos dos autores Peppers e Roggers (2000, p. 25), de “encontrar os clientes de maior valor (CMV) e os clientes de maior potencial (CMP).”.

Aprofundando o estudo sobre a diferenciação de clientes, os autores Peppers e Rogers (2000) diferenciamos de duas maneiras: por valor e pelas necessidades.

A fim de iniciar o raciocínio de diferenciação, Peppers e Rogers (2000) introduz a diferenciação por valor sendo que valor é o que o cliente tem em toda sua história transacional com a empresa, as referências que ele fez e que se transformaram em vendas.

Ainda diante a expectativa de diferenciação de clientes, Peppers e Rogers (2000, p. 27) defendem a diferenciação por necessidades sendo que “quanto maior o número de necessidades conhecidas, maior a oportunidade de participar no cliente.”. Ressaltando ainda que, “descobrir novas necessidades é descobrir novas oportunidades.”.

Desta forma, pode se ressaltar a importância da diferenciação dos clientes, já que, ainda acordando com a obra dos autores Peppers e Rogers (2000) já que a empresa não pode tratar diferentes clientes da mesma forma.

Com base nesses critérios os autores Peppers e Rogers (2000) apresentam iniciativas distintas para os diferentes extratos de clientes.

Para os clientes de maior valor, Peppers e Rogers (2000) sugerem a implementação de programas de retenção. Programas de reconhecimento e possibilidade de utilização de canais de comunicação exclusivos são formas de recompensar os melhores clientes. Porém, é através da relação de aprendizado e da personalização que pode se tornar cada vez mais forte nossa relação com esses clientes.

Já para os clientes de maior potencial, os autores Peppers e Rogers (2000) sugerem um tratamento distinto, juntamente com a necessidade de desenvolver esses clientes através de incentivos, como concessão prematura de privilégios. Indicando também investir em seu entendimento, buscando participar cada vez mais nesses clientes, que ainda têm potenciais a serem desenvolvidos.

Interagir:

Após detectar os clientes preferenciais, a empresa necessita incentivar a interação do cliente. Uma vez que a interação é a única forma de conhecer gradativamente todos os clientes em foco. Peppers e Rogers (2000).

Assim, a empresa tem o objetivo de desenvolver uma relação de aprendizado, onde cada vez mais se podem personalizar produtos para que o cliente veja conveniência em continuar se relacionando com a empresa. Peppers e Rogers (2000).

Os autores, Peppers e Rogers (2000) ainda em sua obra defendem que as interações iniciadas pelos clientes têm um potencial muito maior que as interações iniciadas pela empresa.

Sendo assim, ainda acordando com os autores Peppers e Rogers (2000), ao contatar a empresa o cliente fica a sua total disposição, criando uma excelente oportunidade para a empresa conhecê-lo melhor.

Já na ocasião da empresa iniciar a interação com o cliente, vários aspectos devem ser rigorosamente observados, uma vez que o cliente pode sentir um antipatia e fechar os canais de relacionamento com a empresa. Peppers e Rogers (2000)

Assim, como pode ser constatado na obra de Peppers e Rogers (2000), a empresa deve obedecer duas regras básicas na interação: deve utilizar o canal de comunicação preferido do cliente e deve ter a permissão do cliente para utilizar esse canal.”.

O processo de interação pode proporcionar demais benefícios para a empresa como o *feedback*<sup>6</sup> contínuo. Sendo que assim a empresa possa adequar seu comportamento de acordo com as informações obtidas no processo.

Personalizar:

Após o levantamento das necessidades dos clientes, a empresa deve personalizar os produtos e serviços a fim de transformar a negociação com a empresa em uma experiência única. Pois quanto mais se personalizar, mais valor será entregue ao cliente. Peppers e Rogers (2000).

---

<sup>6</sup> Feedback: procedimento de retorno da informação utilizado retroalimentação de processos organizacionais.

A empresa deve criar um processo de personalização e *feedback*, para que cada vez mais possa fornecer o que o cliente espera da maneira que ele espera. Fazendo com que a experiência em fazer negócios com a empresa em seja única para o cliente. Peppers e Rogers (2000).

Os autores Peppers e Rogers (2000) ainda definem a personalização sendo um processo bem simples quando se conhecem as necessidades e as preferencias dos clientes. O que pode exigir flexibilidade da empresa e treinamento adequado das pessoas que têm contato com o cliente, pois essas devem se adequar a cada cliente.

Peppers e Rogers (2000) ainda ressaltam a importância da personalização quando citam em sua obra que, quando mais sucesso a empresa tiver na personalização, mais simples e conveniente será para o cliente fazer negócios com ela.

A personalização então, segundo os autores Peppers e Rogers (2000), se dá pela adequação dos produtos e forma de atendimento específico para cada tipo de clientes segundo suas preferencias. As quais são diagnosticadas no banco de dados.

### 2.3.2 OBSTÁCULOS

Como já foi mencionado no trabalho, o CRM, constitui principalmente da filosofia da empresa, como apresenta Peppers e Rogers (2000, pág. 43), o “CRM tem a ver com uma nova forma de ver e tratar o cliente e, portanto tem mais a ver com mudança de cultura do que com a implementação de um novo sistema.”.

Dentro desse panorama da implantação de uma nova cultura, voltada ao relacionamento com o cliente, surge, segundo Peppers e Rogers (2000) um dos principais problemas sendo a falta de compromisso da alta direção da empresa.

Os autores Peppers e Rogers (2000, p. 43) complementam o desenvolvimento do raciocínio ao afirmarem que “a alta direção deve estar comprometida desde as fases iniciais, para garantir o rumo do projeto e total engajamento de todos os níveis gerenciais e operacionais.”. E que mesmo que muitos departamentos “não participem diretamente da iniciativa de CRM, o projeto mais cedo ou mais tarde irá atingir todas as pessoas da organização.”.

Assim, Peppers e Rogers (2000, p. 43) relevam que “é fundamental que todas as pessoas atingidas na iniciativa, direta ou indiretamente, tenham completo entendimento do processo e das mudanças organizacionais inevitáveis e que seja analisado o impacto em cada área.”. Sendo que, “deixar tudo nas mãos de uma só pessoa ou de uma só área é receita certa para o fracasso.”

Kotler (2006) também contribui perante a problemática do envolvimento de pessoal ao citar em sua obra da dificuldade de fazer com que todos na empresa tenham uma orientação voltada para o cliente e que utilizem a corretamente as informações disponíveis.

Nesse contexto de integração do CRM a cultura da empresa, os autores Peppers e Rogers (2000) ressaltam em um trecho distinto de sua obra que, “os sistemas de CRM devem estar totalmente alinhados aos objetivos estratégicos da empresa”.

Por consequência pode se enfatizar também que, “o treinamento adequado da equipe é tão ou mais importante que a fase de implementação do sistema.” Conforme afirma Peppers e Rogers (2000, p. 44).

Ainda diante a perspectiva de obstáculos enfrentados na implantação do CRM na empresa, os autores Peppers e Rogers (2000) afirmam que a falta de experiência com a utilização de tecnologia pelos usuários envolvidos na atividade pode acarretar uma resistência natural.”

Desta maneira, os autores Peppers e Rogers (2000, pág. 44) complementam que, sem o treinamento adequado toda a iniciativa pode ser em vão, já que a tecnologia apesar de fundamental há uma distância considerável à utilização do CRM.

Outro obstáculo decorrente da implantação do CRM, segundo Peppers e Rogers (2000), é a automação da área de vendas, já que, como ressaltado anteriormente na obra, a relação com o cliente pertence ao funcionário e não à empresa.

Diante desse posicionamento, a conversão da posse da relação trará, fundamentado no estudo de Peppers e Rogers (2000) um incomodo a alguns colaboradores.

O que, segundo o raciocínio dos autores Peppers e Rogers (2000), poderá ser solucionado a partir do envolvimento precoce e total da área de vendas, uma vez que os colaboradores perceberam que a iniciativa também lhes vai ser útil na obtenção de seus objetivos.



Outra desvantagem característica do CRM, segundo Kotler (2006), é o alto investimento na obtenção de hardware, software e banco de dados, canais de comunicação e habilitação do pessoal.

A implantação total do CRM, de acordo com o raciocínio de Peppers e Rogers (2000) deve ser colocada em produção somente quando a funcionalidade e as métricas satisfizerem as expectativas da área e dos usuários. Enquanto isso, os autores sugerem que a fase teste-piloto não deve ser implantada com pressa, sendo real e envolvendo os clientes, em um ambiente controlado. Sendo ajustada a partir do *feedback* dos usuários.

Outro problema, já citado na obra anteriormente, pode ser o constrangimento dos clientes ao descobrirem a quantidade de dados pessoais que foram coletados. Sendo então que a privacidade e a segurança dos clientes é uma preocupação importante para o gestor da empresa. Kotler (2006).

## 2.4 ANÁLISE DE SWOT

A definição de análise de SWOT pode ser fundamentada pelo estudo de Kotler (2000, pág. 98), que a define como “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que uma empresa pode estar propensa”.

Que é definida por Kotler(2000) segundo o quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Definição de *SWOT*

S	<i>Strengths</i>	Forças
W	<i>Weaknesses</i>	Fraquezas
O	<i>Opportunities</i>	Oportunidades
T	<i>Threats</i>	Ameaças

Fonte: Autor

Com base no estudo fundamentado pelos ilustres autores citados, busca-se obter essa importante análise em decorrência à aplicação das técnicas de CRM em empresas de pequeno porte.

Quadro 3 – Análise de *SWOT*.

AMEAÇAS EXTERNAS	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelização de clientes</li> <li>• Seleção do cliente potencial</li> <li>• Diminuição de gastos com publicidade</li> <li>• Estabelecimento de programas de fidelidade.</li> <li>• Fidelização dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto custo de implantação</li> <li>• Constrangimento de clientes na coleta de dados</li> <li>• Falta de pessoal treinado</li> </ul>
AMEAÇAS INTERNAS	
PONTO FORTE	PONTO FRACO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da capacidade de consumo do cliente;</li> <li>• Abordagem personalizada ao cliente;</li> <li>• Criação de um vínculo cliente/empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de preparo da equipe;</li> <li>• Precariedade na integração dos componentes da equipe;</li> <li>• Utilização errada das informações obtidas.</li> </ul>

Fonte: baseado nos dados obtidos no decorrer do trabalho.

## ANEXOS I – CASOS PRÁTICOS

### Casos Prático

#### 1 – Caso 1: Nextel

Por Paula Zaidan (Computerworld – Edição 354 – 21/11/2001)

Nextel destina US\$ 1 milhão na ampliação de sua plataforma de CRM. Projeto inclui a automatização da força de vendas e a oferta do conceito de e-care aos clientes, através da plataforma Vantive.

Há três anos em terras brasileiras, a Nextel fornecedora de telefonia móvel para o mercado corporativo – dedicou US\$ 1 milhão em 2001 para estreitar o relacionamento com a sua base composta por 450 mil usuários por meio de ferramentas da PeopleSoft.

O montante investido foi dedicado para duas ações: automatizar a força de vendas e, paralelamente, através do Vantive 8.06, oferecer o conceito de e-care aos clientes. Segundo Marco Aurélio Carrascoza, diretor de TI da Nextel, a migração da versão 6 para a atual aconteceu no terceiro trimestre desse ano.

“No primeiro trimestre de 2001, resolvemos expandir a plataforma de CRM (Customer Relationship Management), antes utilizada apenas para o gerenciamento de contatos, passando a avaliar todo o ciclo de vida do cliente, desde prospecção até a oportunidade de alavancar novos serviços, explica Carrascoza.

Para atingir o objetivo de sair da tecnologia cliente/servidor para o mundo Web e automatizar a equipe de vendedores, a Nextel implantou o módulo de vendas da PeopleSoft integrado ao de prospecção. Nosso foco é reter com ações de pós-venda e prospectar novos clientes corporativos, sendo que em 2000 saímos de uma base de 332 mil e hoje são 450 mil, afirma Carrascoza.

Um piloto com 100 vendedores espalhados entre o Rio de Janeiro e São Paulo já está sendo testado para que, no primeiro trimestre de 2002, os 400 profissionais que compõem a força de vendas diretas da empresa no País estejam automatizados. A segunda etapa do projeto é estendê-lo aos canais indiretos, que somam aproximadamente o mesmo número do pessoal contratado, conta o executivo de TI.

Dentro do valor investido, também está incluída a aquisição de notebooks de fornecedores diversos. Duas linhas já foram definidas: Compaq e IBM. E para o ambiente Web, contamos com servidores Compaq e Dell.”

O próximo passo ainda indefinido entre o primeiro ou segundo semestre do ano que vem – prevê que o uso da tecnologia wireless nos aparelhos da empresa seja um reforço para a comercialização dos telefones móveis, uma vez que o processo de automação estará concluído.

Dentre as vantagens da versão 8.06 do Vantive, o executivo ressalta a possibilidade de o usuário gerenciar o seu relacionamento com a Nextel através da Internet. Segundo Carrascoza, a partir do dia 14 de dezembro, o cliente poderá visualizar a sua conta eletronicamente.

“Esse é um dos serviços em andamento, programados para o primeiro trimestre de 2002, além da troca de plano de cobrança, explica o executivo quando afirma que o grande objetivo é transformar a home page da corporação em algo semelhante a um Internet Banking.

Desde que se instalou no Brasil, a Nextel investiu R\$ 3 bilhões. Esse ano chegamos a investir 3,5% do faturamento em Tecnologia da Informação e a previsão para 2002 é de que esse índice seja um pouco inferior, completa Carrascoza, que ainda não definiu o orçamento para o próximo ano.

O executivo reforça que a estratégia de CRM da Nextel não foi fundamentada na entrada em operação das bandas D e E da telefonia móvel, mesmo que a abertura das telecomunicações seja um fator de competitividade entre as companhias.

## 2 – Caso 2: L’oreal

Por: Edileuza Soares ( Computerworld – 18/06/2010)

Por decisão da matriz, subsidiária passou a gerenciar as bases de dados locais. Segundo empresa, projeto deu mais agilidade e reduziu custos.

Como uma das maiores fabricantes de cosméticos do mercado mundial, com faturamento de 17,5 bilhões de euros em 2009, a companhia francesa L’Oreal está investindo para reforçar o relacionamento com os consumidores de suas 23 marcas, que vão desde a popular Colorama até a luxuosa Lâncome. Como parte dessa estratégia, a companhia decidiu descentralizar o sistema de CRM (gestão do relacionamento com o cliente) em todos os países em que está presente, incluindo o Brasil.

Essa decisão obrigou a subsidiária brasileira a desenvolver um projeto para trazer todas as aplicações de CRM que ficavam hospedadas na matriz, em Paris, para o call center local, sediado no Rio de Janeiro. Como a companhia adotou globalmente o CRM Siebel On Premise, fornecido pela Oracle, a subsidiária se manteve na mesma tecnologia.

“Já usávamos o módulo de serviços de atendimento ao consumidor do Siebel e decidimos usar todo o sistema de CRM, no modelo sob demanda”, explica a gerente do call center da L’Oreal, Graça de Varella. Ela conta que o objetivo da descentralização das aplicações era melhorar os processos de atendimento ao cliente e ter informações mais rapidamente, com o intuito de desenvolver ações personalizadas com os consumidores.

A empresa que implementou o projeto foi a Triscal, que se encarregou de mapear e transportar todos os dados de Paris para a subsidiária brasileira. O processo de migração exigiu o desenvolvimento de interfaces para as aplicações internas da L’Oreal e para o sistema de gestão empresarial (ERP) da SAP. Atualmente o CRM está sendo utilizado por cerca de 60 profissionais do call center.

Sobre os benefícios do projeto, Graça conta que ele permitiu a integração das informações para atender os clientes de forma personalizada por todos os canais de atendimento. “As várias áreas têm que se falar e ter as mesmas informações para prestar um serviço de qualidade”, ressalta a executiva.

Como exemplo, ela conta que graças à transferência da gestão do CRM para a L’Oreal para o País, consegue atuar de forma mais eficiente. “Temos clientes que nunca ligam para o call center, mas que acessam o site e deixam um cadastro. Agora posso garimpar informações para fazer uma campanha específica para os consumidores”, exemplifica.

Além de melhorar o relacionamento com a integração dos dados, graças à migração do CRM para o Brasil, a L’Oreal reduziu os custos com manutenção do sistema. Antes da migração a empresa tinha uma equipe na França, que falava com a Oracle e com o time de TI no Brasil. Agora é a área de tecnologia da filial que administra o sistema. “Diminuímos gastos e ganhamos mais velocidade na hora de buscar informações dos consumidores”, conclui Graça.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a atual era de competitividade enfrenta pelas empresas no cenário econômico, o presente trabalho discutiu a implantação do sistema de CRM *Customer Relationship Management* como ferramenta importante no processo de fidelização dos clientes pela empresa. Tendo como base a pesquisa bibliográfica a qual possibilitou uma análise acerca das vantagens obtidas pelo estreitamento da relação da empresa com o cliente.

A partir do presente estudo, notamos que a empresa, se possuir uma carteira com clientes fiéis, garantirá sua sobrevivência ao longo prazo, uma vez que o retorno lucrativo de um cliente fiel possui um caráter crescente relacionado diretamente com o grau de satisfação conforme ficou demonstrado no decorrer do texto.

O gerenciamento da relação com o cliente, então garantirá à empresa dados concisos de seus clientes potenciais, pelos quais a equipe personalizará os produtos e atendimento de forma singular, e assim proporcionará maior valor e satisfação ao seu cliente tornando-o cada vez mais fiel à empresa.

Há também a necessidade da empresa treinar sua equipe afim de que a iniciativa do CRM seja bem sucedida e haja conformidade no manuseio das informações pessoais dos clientes. Uma vez que o gerenciamento de clientes deve integrar a filosofia da empresa, a qual deve voltar todos os departamentos ao relacionamento duradouro com o cliente.

A integração dos cuidados com a relação junto ao cliente, afinada com a filosofia da empresa, possui um caráter de considerável importância para seu bom funcionamento, uma vez que, apenas a tecnologia não desempenhará toda a atividade de relacionar-se com o cliente.

Ela apenas auxiliará e fornecerá dados para que a equipe desenvolva estratégias. Então cabe ao gestor garantir um bom treinamento e entrosamento de sua equipe com as iniciativas do CRM, garantindo assim sua funcionalidade.

A empresa deve atentar a alguns cuidados decorrentes à implantação do CRM, que pode ocorrer no excesso de foco no cliente, deixando a atividade comercial de lado. Esse excesso mesmo que não sobrecarregue a empresa, pode proporcionar ao cliente algum desconforto colhendo informações ou até mesmo pelo fato de contê-las.

Deste modo, cabe à empresa manter um equilíbrio e controle diante a prática de gestão de clientes, fazendo com que as informações estejam seguras, que o cliente se sinta disposto a colaborar com a empresa com suas preferencias, além de manter o foco em sua atividade principal, tendo o CRM como uma ferramenta auxiliadora.

Ressaltamos que o cliente deve ser motivado a interagir com a empresa, que pode ocorrer por meio de programas de fidelidade, os quais proporcionam vantagens aos clientes ao contatarem a empresa. Ou por meio de um vínculo afetivo decorrente do bom atendimento e antecipação das preferencias desse cliente.

Considerando o estudo desenvolvido pode é pontual afirmar em caráter conclusivo que o CRM proporcionará à empresa de pequeno porte uma vantagem competitiva sob os demais concorrentes, uma vez que o consumidor possui muitas opções ao seu redor e conseqüentemente, a diferença entre uma empresa e outra será a qualidade e a profundidade do relacionamento entre o cliente e a empresa.

Chegamos ao propósito de que o programa de relacionamento não tem o objetivo de tornar todos os possíveis clientes fieis, mas sim aumentar a fidelidade dos clientes mais interessantes para a empresa. Desta forma, o CRM é considerado fundamental ferramenta na construção desse tipo de relacionamento, uma vez que propicia a empresa dados importantes sobre os seus clientes.

## REFERÊNCIAS

- BORINI, Felipe Mendes. SILVA, Aureo Lúcio. PONCHIO, Mateus. Valor percebido pelo consumidor de Curso Superior em Administração por escalas direcionadas pela baixa renda e alta renda. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 1, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/viewFile/74/187>>. Acesso em: 27 dez. 2012.
- COBRA, Marcos. **Administração em marketing**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 1992.
- CORRÊA, Kenneth. **Os 4P's do marketing**: Praça. Disponível em: <[www.administracaoegestao.com.br](http://www.administracaoegestao.com.br)>. Acesso em: 2 jan. 2013.
- FELIPINI, Dailton. **CRM: gerando benefícios ao cliente**. Disponível em: <[www.e-commerce.org.br](http://www.e-commerce.org.br)>. Acesso em: 18 dez. 2012.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.
- HUGHES, Arthur M. **Database marketing estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi (coord.). **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- OLIVEIRA, Otávio J. (Org.) **Gestão empresarial: sistemas e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007.



PEPPERS, Dom; ROGERS, Martha. **CRM series - Marketing 1t01**: um guia estratégico para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management. Rio de Janeiro: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

SOARES, Edileuza. **L'oreal implementa CRM e melhora atendimento no Brasil**. Disponível em: <[www.computerworld.com.br](http://www.computerworld.com.br)>. Acesso em: 26 jan. 2013.

ZAIDAN, Paula. **Nextel - CRM**. Disponível em: <[www.computerworld.com.br](http://www.computerworld.com.br)>. Acesso em: 26 jan. 2013.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista CRB1/1528