

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Renata Schmidt Avila Lacerda

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
(CRM): uma estratégia competitiva aplicada a uma
empresa multinacional do Vale do Paraíba

Taubaté – SP

2016

Renata Schmidt Avila Lacerda

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
(CRM): uma estratégia competitiva aplicada a uma
empresa multinacional do Vale do Paraíba

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Especialização em MBA Logística Integrada e Operações do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira

Taubaté – SP

2016

RENATA SCHMIDT AVILA LACERDA

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM): uma estratégia competitiva aplicada a uma empresa multinacional do Vale do Paraíba

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Especialização em MBA Logística Integrada e Operações do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. Mestre André Luiz Freitas Guimarães Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Profa. Mestre Juliana Rigotti de Oliveira Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada. E a minha família e amigos pelo incentivo e pelo apoio constantes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar discernimento, força de vontade e sabedoria para buscar alcançar meus objetivos.

Ao Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, pela paciência, disponibilidade de tempo e conhecimento passado ao longo do trabalho.

À empresa “XYZ”, por permitir que a sua história e seus dados fossem apresentados neste trabalho.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Atualmente, devido ao aumento do padrão de exigência dos consumidores e ao forte incremento da concorrência, as empresas precisam se tornar cada vez mais competitivas para se sobressair no mercado. O consumidor de agora almeja um atendimento cada vez mais ágil, exclusivo e assertivo; assim, as empresas precisam redobrar a atenção com os clientes e devem ser capazes de acompanhar as mudanças do mercado para sobreviverem. A informação passou a ser um recurso vital à empresa e estabelecer estratégias que assegurem a fidelização e a lealdade dos clientes se faz cada vez mais importante. Nesse sentido, a Comunicação Empresarial, juntamente com o CRM, tornaram-se estratégias essenciais para a empresa. O CRM integra pessoas, processos e tecnologia para otimizar o gerenciamento de todos os relacionamentos entre os clientes internos e externos. Além disso, pode ser considerado uma estratégia de gestão de negócios que tem o objetivo de gerar maior lucratividade e ganhos de vantagem competitiva para a empresa. Este trabalho tem por objetivo analisar a importância da Comunicação Empresarial e da aplicação do CRM nas empresas atuais e confirmar a utilização dessa estratégia como uma vantagem competitiva no mercado. O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória e bibliográfica e descreve um estudo de caso em uma empresa multinacional brasileira com sede localizada no Vale do Paraíba. Por meio do estudo de caso, foi possível analisar o cenário do atendimento ao cliente - antes e após a implantação do CRM - e o processo de implantação na empresa. Por fim, puderam ser verificados todos os benefícios gerados para os clientes internos e externos e comprovados os ganhos potenciais da empresa com essa nova estratégia.

Palavras-chave: Gestão. Clientes. CRM. Estratégia. Empresa.

ABSTRACT

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM): a competitive strategy applied into a multinational organization located on Vale do Paraíba

Nowadays, due to the increase of the consumer demand pattern and due to the increase of competitiveness, companies need to become increasingly competitive to excel in the market. The current customers crave for an agile, unique and assertive support; so, the companies need to double the caution with their customers and must follow the market changes in order to survive. Information has become a vital resource for the company and establishing strategies that ensure customer loyalty has also become increasingly important. In this sense, the integrated Corporate Communication and the Customer Relationship Management have become essential strategies for the company. The CRM integrates people, processes and technology in order to optimize the management of all relationships between internal and external customers. Moreover, it can be considered a business management strategy that aims at generating more profitability and competitive advantage gains for the company. This study has the purpose of analyzing the importance of Corporate Communication and implementation of CRM in today's companies and confirming the use of this strategy as a competitive advantage in the market. The study was conducted through an exploratory and bibliographic research and describes a case in a Brazilian multinational company which has its headquarter located in Vale do Paraíba. Through this case, it was possible to analyze the customer service scenario - before and after the implementation of CRM - and the implementation process of CRM in the company. Finally, all the benefits generated for the internal and external customers as well as the company potential gains with this new strategy were verified.

Key-words: Management. Customers. CRM. Strategy. Company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O quadro estratégico do CRM.....	27
Figura 2: Cenário do Atendimento ao Cliente antes do CRM.....	39
Figura 3: Linha do tempo da implantação do CRM.....	41
Figura 4: Cenário do Atendimento ao Cliente após o CRM.....	46

LISTA DE SIGLAS

CRM – *Customer Relationship Management*

FIFO – *First in First out*

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Delimitação do Estudo	13
1.4 Justificativa do Estudo.....	14
1.5 Organização do Estudo.....	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 Comunicação Empresarial	15
2.2 Tipos de Comunicação Empresarial	17
2.2.1 Comunicação Interna.....	17
2.2.2 Endomarketing	18
2.2.3 Comunicação Externa.....	19
2.3 Comunicação Empresarial e CRM	20
2.4 Definição de CRM.....	21
2.5 Tipos de CRM	23
2.5.1 CRM Operacional.....	23
2.5.2 CRM Analítico	24
2.5.3 CRM Colaborativo	24
2.5.4 E-CRM	25
2.6 Implementação do CRM.....	25
2.7 Benefícios do CRM	28
2.8 Desafios para o sucesso do CRM	30
3 METODOLOGIA	32
4 ESTUDO DE CASO	35
4.1 Sobre a Empresa	35
4.2 Descrição do Caso	36
4.3 Cenário antes da implantação do CRM	37
4.3.1 Atendimento Ineficiente	37

4.3.2 Atendimento Fragmentado	38
4.3.3 Atendimento Genérico.....	38
4.3.4 Atendimento Reativo.....	39
4.4 Implantação do CRM	40
4.5 Cenário após a implantação do CRM.....	42
4.5.1 Caixa de E-mail	42
4.5.2 Interação entre os times	43
4.5.3 Base de Contatos de Clientes.....	43
4.5.4 Gráficos e Planilhas	43
4.5.5 Previsão de Vendas.....	44
4.5.6 Categorização das Solicitações.....	44
4.5.7 Categorização dos Clientes.....	44
4.5.8 Novo Canal de Comunicação	45
4.5.9 Pesquisa de Satisfação do Cliente	45
4.5.10 Treinamentos Bianuais	45
4.6 Benefícios do CRM	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o cenário do mercado mundial é altamente competitivo e, devido a isso, as organizações buscam uma vantagem competitiva para se sobressaírem e conquistarem um maior *market share* no seu ramo de atuação. Diante desse contexto, a gestão do relacionamento com o cliente é apontada como recurso para alcance dessa vantagem.

Por meio do desenvolvimento da Tecnologia de Informação nos tempos atuais, foi possível criar a integração e automatização dos processos de negócio e a implementação de estratégias organizacionais que viabilizam administrar o relacionamento com o público-alvo. Desse modo, surge o *Customer Relationship Management* (CRM) como uma estratégia organizacional.

O CRM é uma estratégia de negócio com foco no cliente e que tem como objetivo perceber e antecipar as suas necessidades e expectativas para atendê-los da melhor forma possível.

A cada dia, os clientes se tornam cada vez mais exigentes e criteriosos e possuem maior diversidade de gostos e preferências, e para as empresas atenderem com qualidade a essas novas exigências, é fundamental ter um amplo conhecimento sobre seu público, de modo a criar e manter um bom, lucrativo e duradouro relacionamento.

1.1 Problema

Conforme Bretzke (2000), o CRM é uma estratégia de negócio que busca ações voltadas para a satisfação e retenção do cliente, sendo suportada pela tecnologia de informação. Consiste na integração entre *marketing* e tecnologia de informação, abrangendo estratégias, processos, *software* e *hardware*.

Bretzke (2000) ainda cita que o objetivo principal do CRM é prover a empresa de meios eficazes e integrados para reconhecer, atender e cuidar do cliente, em tempo real, e transformar esses dados em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja conhecido e cuidado por todos da melhor maneira possível.

O CRM seleciona e administra o relacionamento com os clientes, visando sempre ao valor em longo prazo (GREENBERG, 2001). O autor ainda reforça que o CRM vai além da tecnologia, e também consiste em uma estratégia que requer uma filosofia empresarial

centrada no cliente. Sendo assim, se faz necessário que a organização tenha uma liderança apropriada e uma cultura compatível com o CRM.

Dessa forma, questiona-se: como a implementação do CRM em uma empresa pode ser tornar uma estratégia organizacional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral, este trabalho pretende analisar a importância da utilização do CRM (*Customer Relationship Management*) nas empresas atuais, por representar uma ferramenta de estratégia competitiva, a qual agrega valor ao gerenciamento e atendimento do cliente final.

1.2.2 Objetivos Específicos

Este estudo tem os seguintes objetivos específicos a serem atingidos:

- Realizar um diagnóstico dos problemas encontrados no atendimento ao cliente em uma empresa multinacional do Vale do Paraíba;
- Descrever as etapas de implantação do CRM na empresa; e
- Descrever os benefícios gerados pelo CRM após sua implantação.

1.3 Delimitação do Estudo

O presente estudo limita-se à análise da ferramenta do CRM como estratégia competitiva para as empresas atuais, sendo estudados o cenário de uma empresa antes e após a implementação da ferramenta, as dificuldades enfrentadas ao longo do processo, bem como os benefícios que essa estratégia gera a empresa.

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional brasileira com sede localizada em São José dos Campos - Vale do Paraíba – São Paulo, em que foram comparados os indicadores de desempenho em atendimento ao cliente antes e após a aplicação do CRM.

1.4 Justificativa do Estudo

O contínuo aumento da competitividade do mercado mundial está criando nas empresas atuais a necessidade de conhecer cada vez mais o perfil e preferências de seus clientes a fim de encantá-los e, assim, fidelizá-los.

A concorrência cada vez mais acirrada está forçando as empresas a reavaliarem a forma de atender e gerenciar os clientes, pois estes estão cada vez mais criteriosos e exigentes e, para as organizações atingirem a sua satisfação, elas precisam do máximo de informações relevantes.

Neste contexto, o CRM vem sendo visto como uma ferramenta que possibilita o acesso às informações necessárias para alcançar a vantagem competitiva diante da concorrência.

O CRM possibilita que as organizações forneçam aos seus clientes um atendimento personalizado e bens e serviços customizados, que serão obtidos por meio de um relacionamento estreito e sólido com eles. Por meio do CRM, a empresa consegue focar no desenvolvimento de relacionamento com clientes rentáveis, deixando para a concorrência os clientes que geram prejuízo.

Desse modo, a implementação do CRM é um fator vital para a evolução e sucesso das empresas atuais, pois toda informação adquirida por meio da ferramenta passa a fundamentar as decisões estratégicas da empresa.

1.5 Organização do Estudo

Este trabalho encontra-se dividido em cinco seções resumidamente descritas a seguir.

Na primeira seção deste trabalho apresentam-se a introdução, o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa e a organização do estudo.

A segunda seção apresenta a revisão da literatura sobre Comunicação Empresarial e os tipos de Comunicação, além de analisar e discutir os conceitos teóricos e os tipos de CRM, as abordagens de implantação da estratégia na empresa, os benefícios que ela traz para a empresa, bem como os desafios que podem ser enfrentados.

A terceira seção aborda a metodologia de pesquisa e como esta foi realizada.

A quarta seção corresponde ao estudo de caso realizado em uma empresa do Vale do Paraíba, o qual exemplifica, na prática, os benefícios da estratégia de CRM.

Por fim, a quinta seção corresponde às considerações finais sobre o estudo realizado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, será revisada e analisada a literatura sobre Comunicação Empresarial e os tipos de comunicação; os conceitos teóricos de CRM e os principais tipos; serão também estudados os meios de implantação da filosofia do CRM e os desafios que podem ser enfrentados durante esse processo, bem como os benefícios que o CRM traz para a empresa.

2.1 Comunicação Empresarial

Atualmente, nós estamos vivendo a Era do Conhecimento e da Economia da Informação. Conforme Drucker (1993) escreveu em seu livro “Sociedade pós-capitalista”, hoje o profissional agrega valor a si mesmo por meio da aquisição constante e renovada da informação e a disposição para aprender e aperfeiçoar-se continuamente significa uma questão de sobrevivência profissional e organizacional.

Dentro do contexto de constante mudança e transformações no ambiente em que as organizações estão inseridas, a comunicação empresarial assume uma dimensão estratégica muito importante dentro das empresas.

Conforme citado por Matos (2009), a comunicação deixou de ser atividade-meio para ser utilizada como ferramenta estratégica de resultados, pois visa passar informações, tomadas de decisões corretas e desenvolver relacionamentos que integram todas as partes. “Hoje não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte as costas para o trabalho de comunicação” (BUENO, 1995, p.9).

Para obter sucesso, as empresas não podem ignorar as mudanças ocorridas no ambiente em que atuam e nem separar a comunicação do processo de mudanças. Nesta era da informação, provocar mudanças nas empresas torna-se necessário para sua sobrevivência. Assim, quando as transformações acontecem, a comunicação deve atuar em todo o processo, disseminando as decisões relevantes e, principalmente, deixando toda a organização informada sobre o novo quadro que se está instalando.

Para Chiavenato (2000), comunicação é um processo fundamental entre indivíduos e organizações e pode ser considerada uma atividade administrativa, a qual se constitui em dois propósitos: repassar as informações com clareza para que as pessoas possam realizar bem suas

tarefas e promover a motivação, cooperação e satisfação das pessoas nos seus respectivos cargos.

A comunicação empresarial é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as sub-partes da organização se conectam entre si (KUNSCH, 1997). Além disso, Kunsch ainda comenta que comunicação empresarial pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Para Cahen (2005), Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar, onde ainda não existir ou for neutra; manter, onde já existir ou ainda: mudar para favorável, onde for negativa, a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

O sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende, em grande parte, do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa. Segundo Argenti (2006), é preciso ter um sólido desempenho da comunicação empresarial para apoiar a missão e visão da empresa. Para que sejam eficazes, sistemas ou estruturas de comunicação empresarial precisam ter consistência profissional, adequada apresentação, compatibilidade de pensamento, ação e direcionamento.

Matos (2009) defende que o cenário atual de internacionalização da economia, no qual se destaca o papel do cliente cada vez mais exigente, a comunicação empresarial e o constante aperfeiçoamento dos recursos humanos passam a exercer função básica e obrigatória nas empresas. Quando a empresa sabe e consegue ouvir seu cliente e se ajustar de acordo com suas necessidades, a relação cliente-empresa evolui e se fortalece.

Esse autor também comenta que a comunicação passou a fazer parte do próprio negócio, agregando valores a produtos e serviços. A empresa moderna precisa estar presente junto a seus públicos, seja para divulgar o que produz, seja para fortalecer sua imagem e firmar sua marca no mercado, uma vez que a vantagem competitiva da empresa está hoje relacionada diretamente à estratégia de comunicação com seus públicos.

Portanto, é essencial que as empresas trabalhem com transparência em seus meios de comunicação internos e externos para se manterem firmes no mercado e adquirirem confiança dos *stakeholders*. É necessário que todos os envolvidos tenham uma clara visão da estratégia da empresa e o seu desempenho - sendo bom ou ruim - para que a empresa prospere e se desenvolva.

2.2 Tipos de Comunicação Empresarial

A Comunicação empresarial pode ser dividida em três diferentes áreas: Comunicação Interna, Endomarketing e Comunicação Externa. Todos os três tipos de Comunicação Empresarial são de extrema importância para a empresa, pois atuam em seus diferentes clientes, internos e externos, e possuem como objetivo a integração de todos com a empresa.

2.2.1 Comunicação Interna

Kunsch (1997) destaca que comunicação interna é uma ferramenta estratégica que tem por objetivo compatibilizar os interesses da empresa e dos funcionários mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis hierárquicos.

A autora ainda defende que uma comunicação interna de qualidade parte da disposição da direção para abrir as informações com autenticidade, sempre usando a verdade como princípio e sempre respeitando as diferenças individuais. Porém, por outra ótica, Neves (2000) já havia comentado que a comunicação interna deve transmitir as mensagens de acordo com as estratégias definidas pela empresa de como e quando levar a informação ao público interno.

Angeloni (2010) comenta que a comunicação interna deve não apenas suprir o público interno com informações relativas aos negócios em si, mas também com informações referentes ao que se passa no ambiente externo, ou seja, a comunicação interna está totalmente relacionada com o ambiente externo à empresa.

Matos (2009) defende que comunicação interna é também um fator estratégico para o sucesso das organizações, pois atua em três diferentes frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos internos.

O autor também destaca que a comunicação interna gera sim resultados aos negócios, pois a globalização e a revolução digital mudaram a realidade mundial e os padrões de excelência dos consumidores estão cada vez mais exigentes; nesse sentido, a empresa precisa se adaptar e se moldar a esses novos padrões e seus funcionários também precisam assimilar esses novos conceitos e práticas para garantirem o desempenho organizacional.

Sendo assim, a comunicação entre organização e público interno se torna fundamental, pois somente a comunicação vai possibilitar a integração dos funcionários com os objetivos da empresa.

2.2.2 Endomarketing

Bekin (1995) foi o primeiro autor a referenciar o termo “Endomarketing” no Brasil em seu livro “Conversando sobre Endormarketing”, publicado em 1995, e em 2004 lançou “Endomarketing – Como praticá-lo com sucesso”. O autor definiu essa estratégia como sendo as ações de marketing da empresa voltadas para o seu público interno, as quais têm como objetivo facilitar e realizar trocas, construir lealdade no relacionamento com esse público, compartilhar os objetivos empresariais e sociais da organização, cativar e fortalecer as relações e, assim, melhorar sua imagem e seu valor de mercado.

Bekin (2004) comenta que a função do Endomarketing para a empresa é integrar a noção de “cliente” e seus valores nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos.

Ainda com base nesse autor, para se criar um processo de Endomarketing, a empresa deve partir de três premissas básicas:

- A empresa está inserida em um mercado orientado para os clientes, e estes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;
- Funcionários têm expectativas e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, eles devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- A excelência de serviços para os clientes e o gerenciamento de recursos humanos significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Considerando essas três premissas básicas comentadas por Bekin (2004), pode-se concluir que é preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para, em seguida, lançar-se ao mercado externo.

Cerqueira (2005) segue a mesma linha que Bekin e defende que o Endomarketing melhora a comunicação e o relacionamento interpessoal dentro da empresa, estabelecendo uma base motivacional para o comprometimento entre pessoas e delas com o sistema organizacional.

Sendo assim, é possível deduzir que as empresas precisam se preocupar mais com o seu público interno, pois a valorização desse público - os funcionários - visa a tornar a convivência da empresa harmoniosa de acordo com os interesses e metas da instituição,

tornando o clima organizacional o mais agradável possível para o desempenho das atividades para, assim, atender ao público externo com excelência.

De acordo com Matos (2009), o Endomarketing é apontado por especialistas da administração moderna como um dos principais diferenciais competitivos que transforma colaboradores e funcionários da empresa nos principais criadores da imagem institucional de uma organização saudável e bem sucedida.

Pode-se concluir, portanto, que o endomarketing e a comunicação interna assumem uma importância estratégica e decisiva na empresa atual e são indispensáveis para a otimização e funcionamento da organização. Porém, para isso ocorrer, as empresas precisam ser transparentes para adquirir a credibilidade e confiança de seus colaboradores.

2.2.3 Comunicação Externa

A Comunicação Empresarial Externa, por Faria (1996), pode ser definida como uma poderosa ferramenta para a empresa dialogar com a sociedade e dar satisfação sobre seus atos e conhecer suas expectativas. É um instrumento fundamental para construção e solidificação da imagem empresarial ou institucional da empresa.

Torquato (2002) vai na mesma linha de Faria (1996) e menciona que a comunicação externa é a comunicação responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Portanto, seu foco é a opinião pública e o acompanhamento das tendências da desta constitui o dever prioritário do comunicador.

Este autor ainda menciona que a política da comunicação externa deve incorporar um ideal que traduza os valores e princípios da organização e as estratégias de comunicação devem se voltar para as seguintes ações:

- Acompanhamento das tendências sociais;
- Planejamento do lançamento de programas, projetos e eventos, para evitar interpretações distorcidas por parte da mídia;
- Desenvolvimento da cultura de excelência dos produtos e serviços; e
- Consolidação da imagem da empresa e de seu envolvimento social.

A comunicação externa pode ser realizada por meio de diversos canais, reuniões, imprensa e mídia eletrônica, a fim de alcançar todo o seu público externo. A comunicação deve ser feita de acordo com o público que se quer atingir, pois cada um tem suas características e interesses específicos.

Duarte (2008) cita que a imagem empresarial da organização pode ser considerada um grande patrimônio da empresa, algo que possui um valor superior até aos produtos e serviços que ela oferece no mercado e, portanto, que influencia diretamente nas escolhas e decisões dos consumidores.

Conforme Caetano (2008), atualmente, as empresas trabalham arduamente para construir uma boa imagem e a construção desta está relacionada à necessidade de legitimação da empresa junto a seus públicos. A construção da imagem empresarial envolve diversos elementos tais como humano, físico, psico-sociológico, de qualidade, de identidade visual, campanhas de comunicação entre outros; e todos devem refletir a imagem que a empresa quer passar para seus públicos a fim de conquistá-los e, principalmente, fidelizá-los.

2.3 Comunicação Empresarial e CRM

A comunicação empresarial pode ser realizada por meio de vários canais, e as novas tecnologias de informação vêm desempenhando uma função extremamente importante para a difusão e ampliação da comunicação, criando novos modos de informação.

Conforme Serrano, Caldeira e Guerreiro (2002), devido à crescente globalização, ao aumento do padrão de exigência dos consumidores e ao forte incremento da concorrência, as empresas precisam ser tornar cada vez mais competitivas para sobreviverem no mercado atual.

Conforme esses autores, a informação vem se tornando um recurso vital à sobrevivência das empresas, pois permite minimizar as incertezas associadas à tomada de decisão e pode ser considerada uma arma estratégica para obtenção de vantagens competitivas.

Segundo Petit e Dubois (2008), a informação se tornou um recurso capital para qualquer empresa que deseja se manter competitiva no mercado, pois cada organização é um sistema aberto num ambiente que cresce incessantemente, a qual possui a necessidade de um sistema de informação adequado para operar.

Todos os meios de comunicação e tecnologias de informação presentes no dia-a-dia têm como objetivo facilitar a circulação de informação na organização e da organização para com seu público externo.

O consumidor atual procura e requer um serviço personalizado e torna-se essencial para a empresa ter conhecimento sobre suas preferências e desejos. Portanto, essa necessidade aliada às novas tecnologias de informação faz com que o CRM se torne uma estratégia muito

importante a ser desenvolvida pela empresa para sua sobrevivência e crescimento, pois, no final das contas, as empresas precisam atender às necessidades de seus clientes, para assim gerar lucro para seus acionistas e proprietários.

2.4 Definição de CRM

Conforme Greenberg (2001), quando um consumidor procura uma empresa, ele chega com alguma expectativa, e pode estar interessado em algum serviço ou em um novo produto. O comportamento do consumidor vai ser determinado pela experiência que obtiver da relação com essa empresa. Uma boa experiência vai ser determinante para fortalecer a lealdade e a tendência de comprar novamente. Já uma experiência ruim pode induzir o consumidor a procurar seu concorrente. Portanto, a capacidade de reconhecer esse processo e de saber gerenciá-lo corretamente constitui a base de gestão do relacionamento com o cliente, ou seja, o CRM.

Segundo Greenberg (2001),

CRM consiste em um sistema completo que:

1. Provê métodos para melhorar a experiência dos clientes individuais, para que, assim, eles permaneçam clientes para a toda a vida.
2. Fornece meios tecnológicos e funcionais de identificação, captura e retenção de clientes.
3. Fornece uma visão unificada do cliente em toda empresa (GREENBERG, 2001).

Swift (2001) afirma que CRM, ou Gerência de Relacionamento com Clientes, é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes por meio de comunicações significativas, e que tem por objetivo aumentar a retenção e a lealdade dos clientes e a lucratividade da empresa. Para ele, o CRM é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com eles.

Ele ainda defende que o objetivo do CRM é o de aumentar as oportunidades e melhorar o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa (produto e preço), por meio do canal certo e na hora certa.

Uma definição ampla de CRM incluiria todas as atividades que transformam clientes eventuais em clientes leais, satisfazendo ou excedendo as exigências deles, de tal forma que eles voltem a comprar (SWIFT, 2001, p. 15).

Zablah, Bellenger e Johnston (2004) identificaram na literatura em média de 45 diferentes definições para CRM, as quais eles categorizaram em cinco perspectivas, nomeando o CRM como um processo, como uma estratégia, como uma filosofia, como uma capacidade e como uma tecnologia. Com a intenção de esclarecer o conceito de CRM, esses

autores propuseram a seguinte definição: “CRM é um processo contínuo que envolve o desenvolvimento e alavancagem de inteligência de mercado com o propósito de construir e manter um portfólio de relacionamentos com clientes rentáveis.” (ZABLAH, BELLENGER, JOHNSTON, 2004)

Como já antes defendido por Kotler (1999), as empresas devem desenvolver relacionamentos com clientes rentáveis, lutar pela conquista de clientes potenciais e deixar os clientes que geram prejuízo migrarem para a concorrência. Dessa maneira, as empresas precisam saber distinguir seus clientes e oferecer aos seus principais consumidores um atendimento personalizado e bens e serviços customizados.

Para Payne e Frow (2005), CRM é definido como uma abordagem estratégica que se preocupa com a criação de valor para a empresa por meio do desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e seus segmentos.

Já Teo, Devadoss e Pan (2006) alertam que o CRM tem significados diferentes sendo visto de diferentes perspectivas. Na perspectiva tecnológica, os autores definem o CRM como uma infraestrutura fundamental e como aplicações sofisticadas utilizadas para entender clientes e analisar suas informações. Na perspectiva de negócio, CRM é definido como uma estratégia de identificar, compreender e prever o comportamento do consumidor para promover com ele relações rentáveis de longo prazo. Por fim, na perspectiva do cliente, CRM concentra-se em todos os pontos de integração do cliente com a organização.

Mendonza et al. (2007) também afirmam a relevância do CRM como uma estratégia essencial para sustentar ou manter as relações da empresa com o cliente por um longo prazo.

Além disso, os autores também defendem que os pontos-chave na estratégia de CRM são os processos, as pessoas e a tecnologia; sendo sempre necessário haver um equilíbrio entre esses aspectos. Os principais processos de negócios que devem mudar na implementação do CRM são: marketing, vendas e serviços, os quais precisam deixar de ser centrados no produto e passar a focar o cliente.

Mendonza et al. (2007) também defendem que as pessoas possuem um papel crucial na estratégia de CRM - tanto os colaboradores quanto os clientes. Mesmo com as melhores definições de processo e a tecnologia mais avançada, o relacionamento entre as pessoas tem efeito determinante sobre qualquer estratégia de negócio. Sendo assim, é importante fazer com que todas as pessoas necessárias sejam envolvidas no processo e é essencial motivá-las a alcançar os objetivos determinados.

Por fim, os autores também concordam que a tecnologia também tem um papel importante na estratégia de CRM, pois possibilita que a empresa seja capaz de coletar,

organizar, guardar e utilizar dados sobre o seu cliente, fornecendo uma visão mais ampla de seu comportamento.

Diante de todos os significados de CRM, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) também ressaltam e resumem o CRM como uma estratégia de negócio utilizada pela empresa para adquirir e gerenciar o relacionamento com clientes, a fim de maximizar o valor adquirido dessa relação. A empresa almeja o aumento da lealdade de clientes rentáveis e o aumento de rentabilidade de clientes leais. Já na visão do cliente, um CRM efetivo significa que a empresa o esteja satisfazendo mais que qualquer outro concorrente.

2.5 Tipos de CRM

Zablah, Bellenger e Johnston (2004) juntamente com Payne e Frow (2005) identificaram três tipos de CRM: Operacional, Colaborativo e Analítico. Esses três tipos de CRM estão interligados e trabalham juntos, formando o sistema de CRM.

2.5.1 CRM Operacional

Para Peres (2003), CRM Operacional corresponde a um conjunto de ferramentas e processos que envolvem atividades de atendimento ao cliente e registro dos seus contatos, o qual abastece uma base de conhecimentos desse cliente e a formação do histórico do seu relacionamento com a empresa.

Conforme Dyche (2006), o CRM Operacional envolve as áreas em que ocorre o contato direto com o cliente. O autor ressalta que esse tipo de CRM tem por objetivo fornecer suporte eletrônico para os processos de negócios da linha de frente de atendimento ao cliente e lida com a automação dos processos, coleta de dados, processamento de transações e controle do fluxo de trabalho nas vendas, marketing e serviços.

Para Xu e Walton (2005), o CRM Operacional refere-se ao centro de contatos com o cliente, o que possibilita a captura de informações por meio de *call centers*, atendimento ao cliente, e-mail, *web* etc., permitindo a identificação e a segmentação de clientes.

Desse modo, o CRM operacional possibilita uma visão de 360 graus de cada cliente, em que todos os colaboradores podem acessar o histórico completo de toda a interação do cliente com a organização, independentemente do ponto inicial de contato possibilitando, assim, um marketing personalizado e eficiente.

2.5.2 CRM Analítico

O CRM Analítico, conforme Dyche (2006), é conhecido como o tipo de CRM estratégico e envolve a compreensão das atividades dos clientes que ocorreram na linha de frente de atendimento. O CRM analítico requer tecnologia para compilar e processar o conjunto de dados dos clientes e, assim, facilitar a análise, além de requerer novos processos de negócios para refinar as práticas voltadas ao cliente e aumentar a fidelização e a rentabilidade.

Xu e Walton (2005) ressaltam que o CRM Analítico centra-se no uso inteligente das informações dos clientes armazenadas no banco de dados da empresa, o qual é alimentado pelos dados obtidos a partir dos pontos de contatos com o cliente. Essas informações são essenciais para determinação de táticas e estratégias de marketing da empresa e também são utilizadas para definir o perfil e segmentar os clientes.

Conforme defendido por Peres (2003), mais importante que implementar o CRM na empresa, é esta saber extrair o máximo de informações relevantes de seus clientes que possam ser úteis no negócio. Sendo assim, o CRM deixa de ser apenas operacional e passa a ser analítico. O CRM analítico permite que se faça uma radiografia do cliente, para atendê-lo de forma personalizada, e permite que o usuário pense em novas formas de oferecer-lhe um produto ou serviço. Assim, esse processo cria um círculo de valor com o cliente, o que ajuda na constituição da lealdade com ele.

2.5.3 CRM Colaborativo

O CRM Colaborativo, conforme Teo, Devadoss e Pan (2006), concentra-se na integração do cliente com a empresa por meio de um conjunto de canais de interação e possibilita uma relação mais íntima com os clientes, fornecedores e parceiros de negócios. Segundo eles, esses canais fornecem oportunidades para as organizações colaborarem com seus clientes.

Os autores mencionam que as tecnologias colaborativas incluem diferentes tipos de comunicação, tais como e-mail, telefone, fax, sites etc, pelos quais os clientes podem interagir com a empresa. Desse modo, o CRM colaborativo torna-se um centro de comunicações, englobando todos os pontos de contato entre cliente e empresa.

Para Xu e Walton (2005), o CRM Colaborativo possibilita que todos os colaboradores envolvidos dentro da empresa tenham conhecimento sobre o cliente, e este tipo de CRM

também ajuda impulsionar as vendas por meio de todos os canais, desde o *call center* até a *web*.

2.5.4 E-CRM

Para Greenberg (2001), e-CRM é a parte do CRM que funciona como uma interface com os clientes na internet e possibilita que a empresa consiga gerenciar o relacionamento com eles em tempo real.

O autor ainda afirma que o e-CRM oferece aos usuários a possibilidade de interagir com as empresas pelo seu canal de comunicação preferido e permite que a empresa compense, com a tecnologia, os altos custos de atendimento ao consumidor. Esse segmento de CRM possui algumas capacidades como: base de autosserviço, respostas automatizadas de e-mail, *web site* personalizado, entre outros.

Nesse sentido, Peppers e Rogers (2004) também comentam que o e-CRM envolve o CRM e o *e-commerce*, permitindo que o CRM desfrute das vantagens da internet, como disponibilidade 24x7, autosserviço e cooperação com outros sistemas de e-CRM.

Para Kapoor et al. (2005), com um e-CRM eficaz, é possível expandir as relações existentes e buscar uma maior parcela de negócio do cliente. Os autores observam que, com a utilização da tecnologia de informação, o e-CRM possibilita que a empresa consiga se adaptar a um ambiente de negócios que está em rápida mudança, o que se torna uma vantagem competitiva importante para a empresa.

2.6 Implementação do CRM

Conforme Thomas e Sullivan (2005), nas últimas décadas, o CRM vem se mostrando uma poderosa ferramenta utilizada para aumentar a rentabilidade de uma empresa por meio da identificação e satisfação das necessidades dos clientes, a fim de desenvolver a sua lealdade para com as atividades da empresa. Boulding et al. (2005) observam que é importante salientar que a eficácia da implementação do CRM tornou-se um pré-requisito para o sucesso da estratégia.

A implementação do CRM tem uma taxa de insucesso muito grande. Por exemplo, um relatório da *Forrester Research* de 2006 indica que “apenas 10% dos executivos de negócios e de tecnologia da informação pesquisados concordaram fortemente que os resultados de negócios esperados foram alcançados com a aplicação do CRM” (Richard e Jones, 2008).

Portanto, como ressaltado por Smith (2006), é preciso aprender com o fracasso de projetos passados, a fim de entender o CRM de forma estratégica.

RAY (2015) nomeou oito razões de fracasso na implementação do CRM:

- A visão de CRM apenas como uma tecnologia;
- Falta de apoio da gestão;
- Falta de cultura centrada no cliente;
- Falta de processo de prontidão;
- Má qualidade de dados;
- Falta de gestão da mudança;
- Falta de estratégia e visão; e
- Falta de envolvimento do usuário final no projeto do CRM.

Em suma, a implementação do CRM é um processo complexo, demorado e custoso, o qual requer uma cuidadosa consideração por parte da empresa. De acordo com Krasnikov et al. (2009), o aperfeiçoamento do desempenho da empresa deve sempre ser considerado como um problema crítico na implementação do CRM. Para que a implementação do CRM seja bem sucedida, as empresas devem fazer uso das melhores práticas observadas em outros projetos e devem possuir a capacidade de adaptação.

Como estudado por Payne e Frow (2005), o processo de implementação do CRM primeiro requer a identificação dos processos-chave que precisam ser abordadas e, após isso, devem ser identificados os principais problemas ou questões que precisam ser abordadas pela organização para cada um desses processos.

Seguem abaixo os processos mencionados por Payne e Frow (2005):

- Processo de desenvolvimento estratégico;
- Processo de criação de valor para a empresa;
- Processo de integração dos canais de contato;
- Processo de gestão da informação; e
- Processo de avaliação de desempenho.

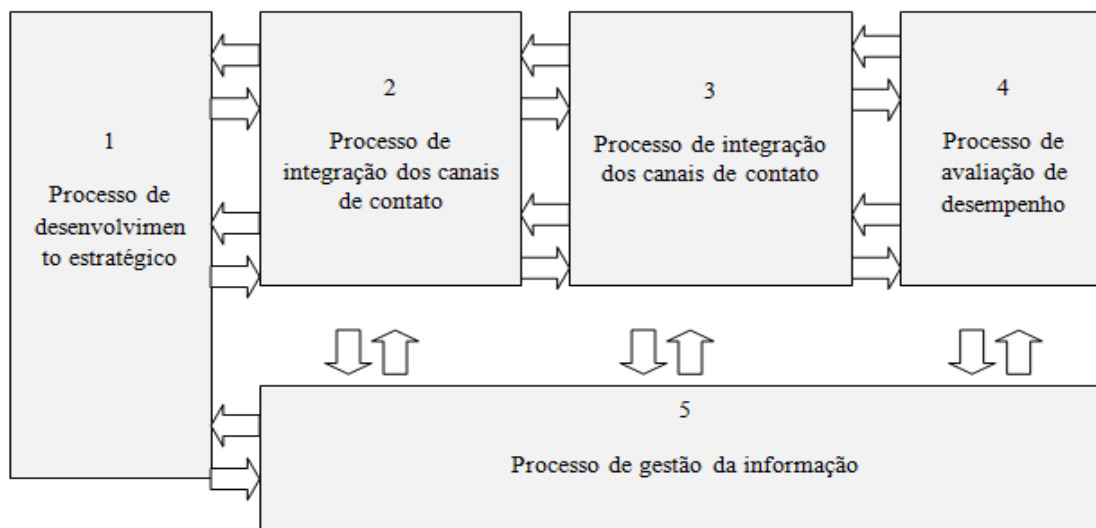
Os autores ainda ressaltam que o CRM deve ser visto como um conjunto estratégico de processos ou atividades que começa com uma avaliação detalhada da estratégia de uma organização (o processo de desenvolvimento de estratégia) e conclui-se com uma melhoria dos resultados empresariais e aumento do valor adquirido (o processo de avaliação de desempenho). A noção de que a vantagem competitiva decorre da criação de valor para o

cliente e para a empresa (o processo de criação de valor) é a chave para o sucesso de qualquer relacionamento.

Payne e Frow (2005) citam que as atividades de CRM para todas as empresas envolvem a coleta e utilização inteligente dos dados relevantes dos clientes (o processo de gestão da informação) para construir uma experiência superior ao cliente em cada ponto de contato em que o cliente e fornecedor interagem (o processo de integração dos canais de contato).

Payne e Frow (2005) desenharam o quadro estratégico do CRM, mostrado na Figura 1, o qual é baseado na interação dos cinco processos de negócios. Eles defendem que esses processos em coletivo dão uma maior contribuição para a prosperidade organizacional do que eles podem dar individualmente. Portanto, eles devem ser tratados como um conjunto integrado e interativo de atividades. Embora esses processos do CRM pareçam ter aplicação universal, na medida em que eles são adotados, devem variar de acordo com a situação específica de cada empresa.

Figura 1: O quadro estratégico do CRM



Fonte: Payne e Frow (2005)

Segundo Mendoza et al. (2007), não existe um modelo para guiar a implementação do CRM. Porém, os autores propõem um modelo para as empresas analisarem o desempenho da estratégia de CRM, favorecendo o sucesso da implementação.

Esse modelo envolve as seguintes etapas:

- Planejamento do modelo de relacionamento da empresa com o cliente;
- Mapeamento e redesenho dos processos de negócio;

- Definição das ferramentas de CRM a serem utilizadas;
- Treinamento das pessoas;
- Implantação das ferramentas; e
- Acompanhamento e definição das métricas de controle.

Para Bretzke (2000), a implementação do CRM está baseada em dois pilares que são os usos intensos da informação do cliente - suportada pela informatização e automação de vendas, marketing e serviços - e o processo de trabalho orientado para o cliente, que é compartilhado por toda a empresa.

Conforme Bayer (2002), o CRM não pode ser visto apenas como uma tecnologia de informação, pois exige mudanças na cultura organizacional da empresa que o adota. Por isso, o CRM não pode começar pela tecnologia e sim por um planejamento estratégico. A TI deve ser vista como um elo que ampara e permite que a empresa esteja voltada ao relacionamento, à retenção de cliente e à entrega de valor a ele. Assim, a tecnologia de informação possibilita a operacionalização da estratégia de CRM.

Bose (2002) ressalta que as empresas devem buscar consultorias externas para implementar o CRM, uma vez que este processo requer um contingente de pessoas e técnicas que muitas vezes não estão disponíveis internamente. Crosby (2002) também segue na mesma linha e defende a importância da experiência dos consultores para que o projeto seja bem sucedido, reduzindo problemas e priorizando tarefas.

Como observam Boulding et al. (2005), a implementação efetiva do CRM exige uma coordenação dos canais de contato, tecnologia, clientes e funcionários. Nesse mesmo sentido, Finnegan e Currie (2010) ainda complementam que as empresas devem implementar o CRM por meio da aplicação de uma perspectiva multidimensional baseada em pessoas, processos, cultura e tecnologia.

2.7 Benefícios do CRM

Os benefícios e as características do CRM em determinada empresa são influenciados pelo processo de implementação e pela adequação do CRM à realidade dessa empresa, ou seja, os resultados do CRM são sensíveis à escolha de escopo e objetivos, detalhamento das iniciativas individuais e programa de gestão (CAUFIELD, 1999).

Bretzke (2000) apresenta possíveis benefícios a serem obtidos com a implementação de um CRM:

- Aumento do conhecimento sobre o cliente;
- Registro, manutenção e tratamento de um grande volume de informações sobre o cliente em tempo real, o que permite o estabelecimento de um relacionamento diferenciado e gratificante para com ele;
- Retenção e fidelidade do cliente pela experiência positiva com a empresa;
- Aperfeiçoamento do processo decisório mercadológico e empresarial;
- Racionalização e aprimoramento do fluxo de pedidos, atendimento pós-venda e vendas por meios alternativos como o *telemarketing* e a internet;
- Aperfeiçoamento dos serviços e produtos oferecidos aos clientes por meio da customização em massa;
- Diferenciação dos seus produtos e serviços dos concorrentes, entregando exatamente o que o cliente deseja;
- Estabelecimento de uma comunicação próxima e sistemática com os clientes atuais e potenciais, como parte do marketing *mix*; e
- Diminuição dos custos de venda, do atendimento pós-venda e do próprio pedido.

De acordo com Brown (2001), o CRM possui um grande impacto na fidelização e na retenção dos clientes por causa do elevado nível de satisfação, já que é possível prestar um melhor atendimento. Conforme o autor, o aumento de fidelidade e da retenção eleva as margens de valor, reduz os gastos de marketing e vendas e gera aumento no volume de vendas.

Nesse sentido, Swift (2001) também defende que um dos principais benefícios do CRM é munir a empresa de informações sobre os clientes, as quais viabilizam a criação de produtos, serviços e respostas que geram satisfação.

Xu e Walton (2005) também observam que a importância estratégica do CRM é grande, considerando o conhecimento do cliente como fonte de vantagem competitiva. Assim, os autores defendem a implantação do CRM citando os benefícios dessa estratégia: melhoria do nível de satisfação do cliente, retenção dos clientes atuais, crescimento do ciclo de vida dos clientes, fornecimento de melhores informações estratégicas para a área de vendas, marketing e finanças, a atração de novos clientes e redução de custos.

Goldenberg (2008) ressalta que o CRM pode gerar benefícios tangíveis e intangíveis às empresas. Os benefícios tangíveis são os que podem ser medidos em números. Por meio do CRM, é possível medir:

- Tempo gasto pela equipe de vendas com os clientes existentes;
- Número de novos clientes conquistados pelos representantes de vendas;

- Tempo gasto pelos gerentes de vendas em contato com os clientes e com representantes de vendas para discutir sobre os problemas daqueles;
- Eficiência do atendimento ao cliente, sendo possível medir os erros cometidos por causa de informações equivocadas;
- Pontualidade no atendimento ao cliente;
- Receita gerada pela equipe de vendas;
- Satisfação do cliente, a qual pode ser medida por meio de pesquisas de satisfação; e
- Número de ordens de clientes atendidas e o prazo de atendimento.

O autor observa que, com a implementação do CRM, todos os pontos citados tendem a melhorar, gerando à empresa grandes vantagens competitivas.

Já os benefícios intangíveis são os que não podem ser colocados em número, porém, como ressalta Goldenberg (2008), também sendo bastante significativos para a empresa. Dentre os benefícios intangíveis gerados pelo CRM, o autor cita:

- Bom funcionamento da empresa, uma vez que a ferramenta de CRM disponibiliza a todos as informações necessárias para suas atividades;
- Aumento da motivação e satisfação dos funcionários;
- Equipes de vendas, de marketing e de atendimento ao cliente mais preparadas e melhores treinadas;
- Informações mais atualizadas e de fácil acesso;
- Melhor capacidade de resposta às solicitações dos clientes;
- Melhoria na imagem da empresa;
- Maior lealdade dos clientes;
- Suporte para mudanças organizacionais dentro da empresa; e
- Melhor compreensão e controle das despesas.

Baseado no número de benefícios tangíveis e intangíveis, Goldenberg (2008) defende que as recompensas da implementação de um sistema de CRM são excelentes.

2.8 Desafios para o sucesso do CRM

Conforme Goldenberg (2008), no passado, uma ênfase desproporcional na tecnologia muitas vezes provou-se ser prejudicial para o sucesso global do projeto do CRM. O autor salienta a importância da integração das pessoas, processos e da tecnologia para uma iniciativa de CRM bem sucedida.

Entre os desafios mais comuns associados ao CRM, estão os seguintes:

- Falta de uma estratégia de vendas, marketing e atendimento ao cliente;

- Falta de compromisso corporativo;
- Falta de compartilhamento da informação em toda a organização;
- Falta de treinamento adequado;
- Falta de conhecimento sobre o processo e ferramentas; e
- Resistência por parte dos usuários do CRM.

As implementações de novas ferramentas e estratégias são sempre um desafio. Por isso, é necessário todo o engajamento da alta gerência no processo, necessário à realização de treinamentos e suporte aos usuários.

Como defende Goldenberg (2008), todos os desafios podem sim ser resolvidos e, por mais que haja problemas, os benefícios gerados pela estratégia do CRM superam tais desafios, fazendo o esforço extra valer o tempo e as despesas gastos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Gil (2002) propõe três grandes tipos de pesquisas: pesquisa explicativa, descritiva e exploratória. No que tange a pesquisa exploratória, o autor observa que esta tem como objetivo fornecer maior conhecimento de um assunto ainda pouco conhecido e explorado. Ele cita que, ao final de uma pesquisa exploratória, o autor vai conhecer mais sobre o assunto e estará apto a construir hipóteses.

Por ser um tipo de pesquisa muito específico, ainda comenta que ela quase sempre assume a forma de um estudo de caso e, como qualquer outra pesquisa, a pesquisa exploratória também depende de uma pesquisa bibliográfica, pois mesmo que existam poucas referências sobre o assunto pesquisado, nenhuma pesquisa hoje começa totalmente do zero.

A pesquisa descritiva, segundo o mesmo autor, possui como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou experiência, e a maior contribuição de uma pesquisa desse tipo é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida.

Já a pesquisa explicativa tem como objetivo primordial identificar fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos. Esse tipo de pesquisa seria o que mais se aprofunda no conhecimento da realidade (GIL, 2002).

Após a fase inicial de escolha do tipo de pesquisa (exploratória, descritiva ou explicativa), a segunda fase trata da escolha dos procedimentos técnicos e metodológicos para efetivamente conduzi-la. Para o autor, a fase inicial nos fornece um norte teórico sobre o tema que será abordado e a segunda fase irá fornecer o planejamento da pesquisa e como ela vai acontecer. Ele ainda nos ensina que o elemento mais importante da fase de delineamento é a coleta de dados e que esta pode ser realizada por meio de diversos instrumentos.

Basicamente, há dois grandes grupos de delineamentos: o grupo que se vale de informações impressas - provenientes de livros, revistas, documentos impressos ou eletrônicos - e o grupo que utiliza informações obtidas por meio de pessoas ou experimentos. No primeiro grupo, destaca-se a pesquisa bibliográfica e documental e, no segundo, destaca-se a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa ação e a pesquisa participante.

A pesquisa bibliográfica é básica e obrigatória em qualquer modalidade de pesquisa, como cita Gil (2002). De forma geral, qualquer informação publicada (impressa ou eletrônica) é passível de se tornar uma fonte de consulta. Os livros constituem-se nas principais fontes de referências bibliográficas, mas há também outros recursos como revistas, jornais e artigos.

Ainda de acordo com o Gil (2002), a pesquisa documental possui estreitas semelhanças com a pesquisa bibliográfica, o que difere é a natureza das fontes: na pesquisa bibliográfica, os assuntos abordados recebem contribuição de diversos autores, enquanto na pesquisa documental os materiais utilizados ainda não receberam um tratamento analítico.

Analisando e comparando os tipos de pesquisa comentados, para a realização deste trabalho, inicialmente foi feita uma pesquisa exploratória e bibliográfica sobre a Comunicação Empresarial e sobre seus tipos, com aprofundamento maior na Comunicação Interna, Endomarketing e Comunicação Externa.

Em seguida, foi realizado um estudo sobre o *Customer Relationship Management* e foram explorados os principais tipos de CRM, seu processo de implantação e os principais desafios e benefícios que essa estratégia pode proporcionar a uma empresa. O estudo sobre o CRM focou em seus diversos aspectos: CRM como filosofia, CRM como tecnologia e CRM como vantagem competitiva para a empresa.

A pesquisa sobre os assuntos comentados foi realizada em livros, revistas especializadas, artigos acadêmicos e internet, visando à consistência teórica do trabalho e o levantamento de informações por meio de argumentos de estudiosos sobre os assuntos.

Posteriormente à pesquisa exploratória e bibliográfica, foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional situada no Vale do Paraíba. Conforme Gil (2002), o Estudo de Caso é uma modalidade de pesquisa muito específica, pois consiste no estudo profundo e exaustivo de um único objeto ou de poucos objetos. O autor defende que o estudo de caso depende fortemente do contexto de tal estudo e que seus resultados não podem ser generalizados.

Nesse sentido, foi analisado e estudado um caso de implantação e aplicação da estratégia do CRM em uma empresa, com o intuito de observar, na prática, o cenário anterior e posterior à implantação do CRM e os benefícios da utilização dessa estratégia para os clientes internos e externos da empresa.

A empresa XYZ estudada é uma multinacional brasileira do ramo aeronáutico com mais de 45 anos de existência. A empresa atua nas etapas de projeto, desenvolvimento, fabricação, venda e suporte pós-venda de aeronaves para os segmentos de aviação comercial, aviação executiva, além de oferecer soluções integradas para defesa e segurança e sistemas.

A empresa foi fundada em 1969 e tem sua sede localizada em São José dos Campos – São Paulo. Porém, também possui escritórios e fábricas em várias partes do mundo e mais de cinco mil aeronaves vendidas em todos os continentes.

O suporte do pós-venda é concentrado nos times de atendimento localizados na sede da empresa. No entanto, também há representantes focados no atendimento ao cliente em todas as suas filiais ao redor do mundo.

A empresa XYZ tornou-se uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo graças à busca permanente e determinada da plena satisfação de seus clientes. Sendo assim, a empresa se viu na obrigação de implementar a filosofia e sistema de CRM em seu suporte pós-venda, com o intuito de manter sua busca pela satisfação do seu cliente e de se manter como referência de inovação e excelência empresarial.

O estudo de caso elaborado analisou a área de atendimento ao cliente da Unidade da Aviação Comercial da Empresa XYZ, e foram analisadas as seguintes etapas do processo:

- **Primeira etapa:** análise do cenário do atendimento ao cliente antes da implantação do CRM e verificação dos problemas encontrados devido à falta de um processo robusto;
- **Segunda etapa:** análise das fases de implantação do CRM na área do atendimento ao cliente da Unidade da Aviação Comercial;
- **Terceira etapa:** análise do cenário do atendimento ao cliente após a implantação do CRM e verificação das mudanças ocorridas; e
- **Quarta etapa:** análise dos benefícios gerados pelo CRM.

O estudo de caso focou na observação e análise dos impactos e das consequências positivas da aplicação do CRM na empresa XYZ, os quais puderam ser verificados pelo estudo dos cenários anterior e posterior à implementação.

Pelos resultados obtidos com o estudo de caso realizado e pela percepção da alta gerência e dos clientes, foi possível comprovar, na prática, a importância da Comunicação Empresarial e da filosofia e sistema de CRM para uma empresa multinacional atual que deseja se destacar e se manter competitiva no mercado. Sendo assim, o estudo comprovou que o CRM, além de uma ferramenta ou um sistema, deve ser entendido e aplicado como uma filosofia voltada ao cliente e uma estratégia competitiva que agrega muito valor à empresa e àquele.

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso apresentando nesta seção vai abordar a aplicação da estratégia de CRM na empresa XYZ, com sede localizada no Vale do Paraíba, e analisará o cenário da área de atendimento ao cliente antes e após a implementação do CRM.

4.1 Sobre a Empresa

A Empresa XYZ, objeto de estudo deste trabalho, é uma multinacional brasileira com sede localizada em São José dos Campos - Vale do Paraíba, que mantém escritórios, instalações industriais e oficinas de serviços ao cliente no Brasil, China, Estados Unidos, Singapura, Emirados Árabes e vários países da Europa.

Com clientes em todo o mundo e importantes parceiros de renome internacional, a empresa é hoje uma das maiores exportadoras brasileiras, com rico portfólio de produtos e serviços em suas três unidades de negócio: Aviação Comercial, Aviação Executiva, Defesa & Segurança.

Faz parte do escopo da empresa projetar, desenvolver, fabricar e comercializar aeronaves e sistemas, além de fornecer suporte de peças e serviços de pós-venda. A empresa XYZ é reconhecida como a terceira maior fabricante de jatos comerciais do mundo e atua com mais de 90 companhias aéreas em 61 diferentes países.

A empresa XYZ busca e foca na excelência no atendimento ao cliente e valoriza muito o serviço pós-venda, pois é algo que agrega valor ao cliente final e gera uma grande vantagem competitiva.

São disponibilizados aos clientes suporte de campo, técnico e de peças e acesso 24 horas por dia e sete dias por semana à equipe de serviços. Seus clientes estão espalhados por todos os continentes e, devido a isso, a empresa disponibiliza a eles a possibilidade de compra com as filiais mais próximas de sua localidade, para sua maior comodidade e satisfação.

O suporte do pós-venda é dividido por cada Unidade de Negócio (Unidade da Aviação Comercial, Unidade da Aviação Executiva e Unidade de Defesa e Segurança), sendo que cada uma é responsável pelos seus clientes, pois cada Unidade possui clientes com particularidades distintas.

Assim, a empresa possui três diferentes times de atendimento, que ficam localizados na sede da empresa em São José dos Campos – SP e que são responsáveis por processar e analisar as ordens de compra de seus clientes, além de possuir também times de atendimento específicos para cada cliente ou região espalhados pelo mundo.

4.2 Descrição do Caso

Este estudo de caso analisará o cenário e as dificuldades enfrentadas pelo time de atendimento ao cliente antes da implantação de um sistema de CRM na Unidade de Negócio Comercial da empresa, e focará principalmente nos benefícios dessa estratégia para a empresa após a implantação.

O time de atendimento ao cliente da Unidade Comercial sempre trabalhou e proveu suporte ao cliente via e-mail e telefone, e todo questionamento ou solicitação do cliente não eram mantidos em nenhum banco de dados ou poderiam ser rastreados de uma maneira ágil e segura.

O time de atendimento trabalha em três turnos e provê atendimento ao cliente 24 horas por dia e nos sete dias da semana. Tal time é composto por 16 analistas, os quais são responsáveis por atender em média 15.000 requisições de clientes por mês via e-mail e telefone, sendo que, desse valor total de requisições:

- 34% correspondem às ordens de compras;
- 32% correspondem aos e-mails e telefonemas questionando status de ordens abertas;
- 22% correspondem às cotações de clientes; e
- 12% são outros assuntos diversos.

Além disso, as requisições dos clientes são divididas por prioridade (urgente, crítico e rotina) e para cada prioridade o analista possui um prazo pré-definido para prover uma resposta ao cliente.

Além do time de atendimento, a Unidade de Negócio Comercial possui analistas focados em específicos clientes e regiões espalhados por todos os continentes do mundo.

Diante desse cenário, o Vice Presidente de Serviços e Suporte ao Cliente da Aviação Comercial, juntamente com o time de projetos, analisou e identificou a necessidade de implantação de uma estratégia de CRM a fim de melhorar o fluxo de informação confiável

entre todos os atendentes e agilizar o processamento e atendimento das ordens e requisições dos clientes e, conseqüentemente, de aumentar a satisfação do cliente final.

4.3 Cenário antes da implantação do CRM

O atendimento ao cliente realizado pelo time da Unidade Comercial antes da implantação do CRM não era satisfatório e era um processo moroso devido à falta de um sistema adequado e devido ao fato de que todo processamento das requisições dos clientes era realizado manualmente e não havia nenhum banco de dados para manutenção das informações relevantes.

As reclamações dos clientes eram constantes, tanto via e-mail quanto via telefone, e muitas vezes até a Diretoria da Unidade de Negócio Comercial era envolvida no assunto. Os clientes reclamavam da qualidade da informação recebida, do recebimento de *reports* desatualizados, da demora no suporte, entre outros. Todas as reclamações afetavam diretamente a venda de novas aeronaves, o que poderia acarretar em grandes perdas de renda para empresa. O cenário anterior ao CRM apresentava um atendimento ao cliente ineficiente, fragmentado, genérico e reativo.

4.3.1 Atendimento Ineficiente

O processo de atendimento ao cliente era considerado muito ineficiente, pois era totalmente manual e sem uma base de registro. A caixa de e-mail utilizada pelos atendentes era única e, às vezes, mais de um atendente atuava em um mesmo caso, gerando retrabalho.

Os contatos dos clientes eram armazenados apenas em uma planilha de Excel, a qual era compartilhada na rede da empresa. Assim, havia chance de perda de contatos e estes geralmente não eram atualizados tão rapidamente.

As planilhas de controle e os *reports* enviados aos clientes com os *updates* de suas ordens eram feitos manualmente, o que demandava muito tempo do atendente, e a informação muitas vezes não era confiável. Sendo assim, praticamente todos os processos e ferramentas envolvidos com o atendimento ao cliente eram precários e não eram integrados, e isso acarretava em muitas reclamações e insatisfação.

4.3.2 Atendimento Fragmentado

Além de ineficiente, outro ponto verificado foi que o atendimento era fragmentado e não havia uma boa comunicação e interação do time de atendimento da sede localizada em São José dos Campos com os representantes dos clientes localizados em outras regiões do mundo.

Além disso, também havia má comunicação entre os analistas dos diferentes turnos, ou seja, o processo estava fragmentado e isso geralmente duplicava trabalho, gerava confusões por parte dos clientes e dos analistas, e a informação poderia estar fragmentada entre os diferentes atendentes.

As interações do time de atendimento com as outras áreas de interface (logística, compras, engenharia, planejamento, entre outras) também eram precárias, pois havia muitos e-mails desnecessários, acionamentos informais via *sametime* e papéis soltos. Dessa maneira, a informação não era 100% segura e confiável e não havia uma base de dados única à qual todos pudessem ter acesso.

Devido à complexidade do produto – aeronave -, toda informação passada ao cliente deve ser confiável e segura, pois qualquer erro ou atraso de atendimento pode gerar grandes danos e perdas para o cliente.

4.3.3 Atendimento Genérico

Mais um problema identificado foi que o atendimento realizado era muito genérico, ou seja, as requisições e questionamentos dos diversos clientes eram tratados de maneira *FIFO* (*first in – first out*), ou seja, o primeiro e-mail a ser recebido era o primeiro a ser respondido, levando-se em consideração apenas os tempos de resposta para cada tipo de prioridade (urgente, crítico, rotina).

Dessa maneira, não era levada em consideração a importância dos diferentes clientes, pois não havia meios de mensurar a representatividade de cada cliente para a empresa. Os clientes que eram mais representativos, valiosos e com maior potencial de lucratividade eram tratados do mesmo modo que os clientes menores e menos lucrativos. Dessa maneira, não havia nenhum esforço ou trabalho do atendimento em manter e construir relacionamentos de longo prazo com os clientes, com o intuito de fidelizá-los.

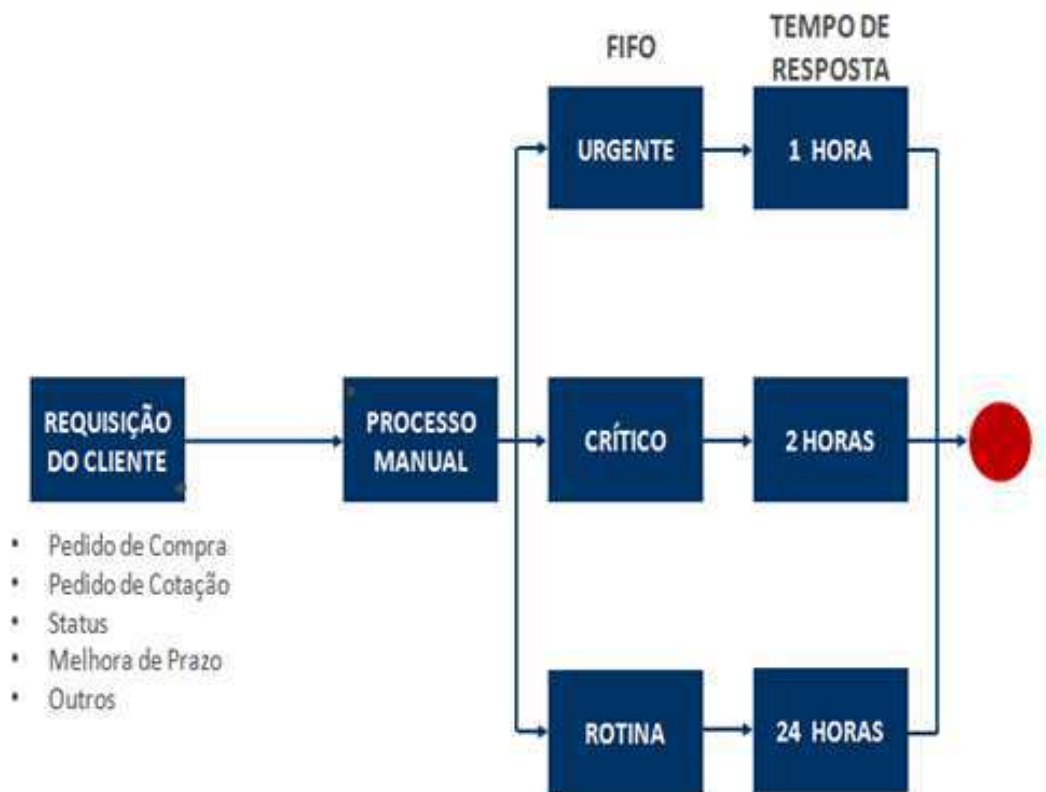
4.3.4 Atendimento Reativo

Por fim, foi verificado que o atendimento também sempre foi reativo, pois o time de atendimento apenas respondia aos questionamentos e requisições feitos pelos clientes e, somente após isso, é que tomava ações a fim de atendê-los. Se houvesse alguma reclamação do cliente por alguma razão, já não havia mais como reparar essa insatisfação.

O time de atendimento não possuía nenhuma base de informação para conseguir antever alguma solicitação do cliente, pelo seu histórico, e também não utilizava os planos de manutenção das aeronaves para realizar alguma venda ao cliente.

Portanto, o time de atendimento não tinha meios de compreender e antecipar as demandas dos clientes e, assim, não gerava nenhum esforço para aumentar a renda da empresa. A Figura 2, a seguir, mostra como era o cenário do atendimento ao cliente antes da implantação do CRM na área da Unidade de Aviação Comercial da empresa XYZ.

Figura 2: Cenário do Atendimento ao Cliente antes do CRM



Além da identificação e análise dos problemas no atendimento ao cliente, outro decisivo fator que levou a alta diretoria da Unidade de Negócio Comercial a implantar a estratégia de CRM na empresa foi o fato de que seu maior concorrente havia divulgado na

mídia seu novo time de atendimento ao cliente, o qual passou a ser equipado por tecnologia de última geração e por um integrado sistema de CRM.

Portanto, devido ao cenário do mercado mundial altamente competitivo e à ânsia de se tornar um *benchmarking* no quesito atendimento ao cliente, a empresa XYZ se viu na obrigação de implantar a estratégia de CRM para se manter viva e competitiva no mercado.

4.4 Implantação do CRM

Analisando e comparando as etapas de implantação citadas por Mendoza et al. (2007), a implantação da estratégia de CRM na empresa estudada, de maneira geral, ocorreu da seguinte maneira:

1ª etapa: O Diretor da Unidade de Negócio Comercial, juntamente com o time de projetos, focou primeiramente na análise dos maiores problemas da Unidade de Negócio no atendimento aos seus clientes e nas ferramentas e sistemas de CRM utilizados pelos principais concorrentes atuais;

2ª etapa: Após o mapeamento dos processos, foram definidos os principais requisitos que deveriam ser priorizados na nova estratégia de CRM, pois o mercado oferece vários tipos de pacotes de CRM para pequenas, médias e grandes empresas e é necessário analisar qual o pacote ideal em cada situação;

3ª etapa: Houve um período de *benchmarking* e análise das três principais empresas de sistemas de CRM disponíveis no mercado;

4ª etapa: Após uma ampla e detalhada análise realizada pelo time de projetos, foi definido qual seria o sistema de CRM adequado a ser implantado e que atenderia aos requisitos da empresa;

5ª etapa: Houve um período de alinhamento das novas ferramentas da plataforma de CRM com o time de TI da empresa;

6ª etapa: Houve uma série de treinamentos com os analistas e a alta direção, ou seja, todos os clientes internos relevantes. Os treinamentos foram realizados pelos especialistas da empresa do sistema de CRM escolhido;

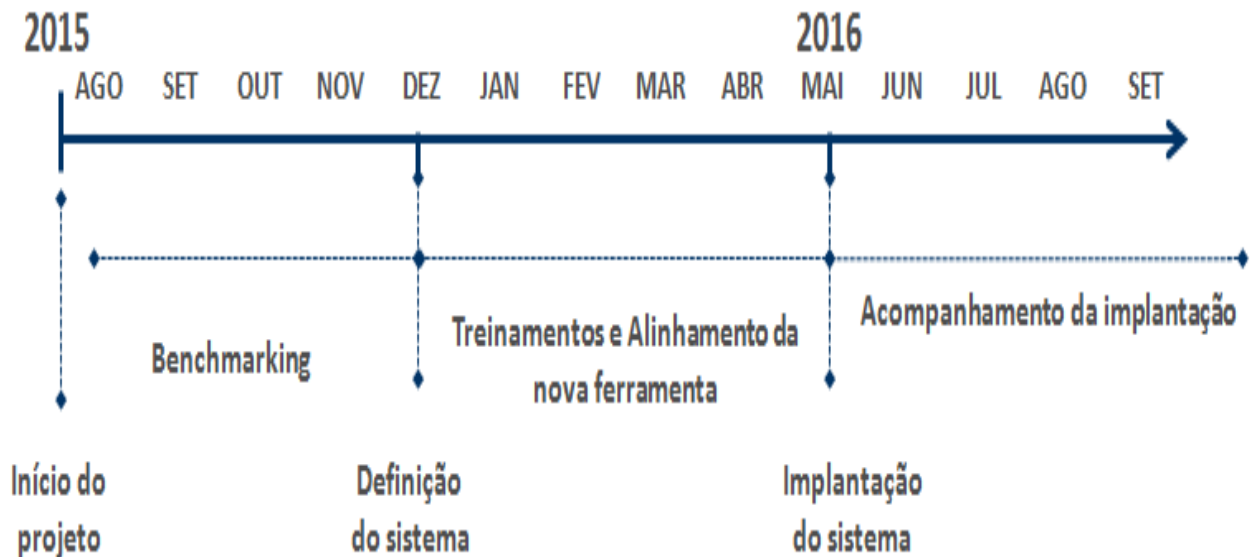
7ª etapa: Foi divulgado aos clientes o novo sistema operacional de CRM a ser utilizado pela empresa;

8ª etapa: Implantação do sistema de CRM;

9ª etapa: Acompanhamento do processo.

A Figura 3, em seguida, mostra uma linha do tempo do processo de implantação da plataforma do CRM na empresa XYZ e as etapas cumpridas em cada mês.

Figura 3: Linha do tempo da implantação do CRM



A implantação do sistema de CRM não foi 100% perfeita e foram apontados problemas, principalmente, por parte dos analistas, pois há a necessidade de um tempo para se adequar à mudança do sistema operacional e ao modo de trabalho do dia a dia, e um tempo ainda maior para se adequar à mudança de filosofia do CRM e ao pensamento voltado ao cliente.

Para sanar os problemas evidenciados, a empresa XYZ tomou providências durante e depois do processo de implantação, como treinamentos e suporte disponível aos usuários. Houve também a criação de uma área específica de CRM e Serviços Técnicos da Aviação Comercial.

Para os problemas técnicos com sistema operacional e dúvidas dos usuários, a empresa estudada possui um departamento de TI para apoio e a empresa do CRM escolhido também provê suporte diretamente. Assim, mesmo havendo desafios durante o processo, todos estavam sendo verificados e controlados.

4.5 Cenário após a implantação do CRM

Após a implantação do novo sistema e estratégia do CRM, o cenário de atendimento ao cliente da Unidade de Negócio da empresa estudada teve uma grande mudança.

4.5.1 Caixa de E-mail

Um novo processo e modo de trabalho foram implantados com a nova plataforma do CRM. Anteriormente à implantação, todas as demandas dos clientes eram tratadas via e-mail e o histórico das solicitações era totalmente perdido. Porém, após a nova plataforma ser implantada, um novo e eficiente processo foi criado, como explicado a seguir:

1. A cada solicitação de cliente - podendo ser um pedido de cotação, envio de pedido de compra, solicitação de status sobre uma ordem ou uma reclamação – enviada por e-mail ao atendimento, quando processada pelo atendente, a plataforma de CRM cria um *case* com seu respectivo *case number*;

2. Na abertura do *case* são definidos o atendente responsável, a prioridade e criticidade do assunto (urgente, crítico e rotina). No momento da abertura do *case*, o atendente deve preencher todas as informações relevantes para a solicitação e necessárias para o atendimento;

3. Todos os e-mails trocados entre o atendente e o cliente são concentrados no mesmo *case*, e rastreáveis por meio do *case number* que é sempre mencionado no título do e-mail;

4. Caso seja necessário suporte, o *case* pode ser delegado para outra área. As áreas correlacionadas com a área de atendimento ao cliente (logística, compras, planejamento, engenharia etc) e que também possuem acesso à plataforma de CRM, podem receber a demanda do atendimento via plataforma do CRM, evitando e-mails desnecessários e concentrando a informação em um só lugar.

Dessa maneira, todas as informações de um específico tópico são concentradas num mesmo *case* e, apesar de haver um atendente responsável, todos podem ter acesso a todas as informações. Esse processo facilita, agiliza e consolida uma informação segura para todos os usuários do CRM.

4.5.2 Interação entre os times

Cada usuário do CRM possui um perfil cadastrado na plataforma com as informações de e-mail, telefone, foto, filial da empresa XYZ e prédio em que fica localizado, e a plataforma funciona como se fosse uma mídia social e todos podem interagir por meio de mensagens ou criar grupos e comunidades dedicados a um determinado tema.

A interação entre todos os usuários internos por meio do CRM foi uma mudança significativa no processo de atendimento, pois como há representantes e atendentes dos clientes em toda parte do mundo, todos podem ter acesso à mesma informação em tempo real, evitando e-mails, planilhas, *reports*, e facilitando o modo de trabalho e comunicação com o cliente. Essa mudança foi essencial para agilizar o atendimento e integrar todos os clientes internos envolvidos.

4.5.3 Base de Contatos de Clientes

A plataforma do CRM tornou-se uma ferramenta essencial para o atendimento, pois também armazena informações de clientes atuais e potenciais da empresa.

A nova plataforma permite que cada cliente tenha um perfil criado e, nesse perfil, são armazenadas informações como: nome, endereço, número de telefone, suas atividades e pontos de contato com a empresa incluindo visitas a filiais, ligações telefônicas, e-mails, entre outras interações.

Além disso, o CRM também reúne e integra dados valiosos para preparar e atualizar a equipe com informações pessoais dos clientes de uma maneira rápida e confiável. A partir do banco de dados do CRM, passou a ser possível identificar as peculiaridades de cada cliente e atendê-lo da melhor maneira, de um modo individualizado e assertivo.

4.5.4 Gráficos e Planilhas

Os gráficos e planilhas para controle e os *reports* enviados aos clientes para informar *status* das ordens passaram a ser todos automatizados e os atendentes não precisam mais gastar tempo e esforço nessas tarefas; agora, com apenas um clique podem gerar planilhas e gráficos rapidamente.

Além de ter agilizado o processo, as informações passadas aos clientes são muito mais confiáveis, pois os dados são retirados de uma base única e segura.

4.5.5 Previsão de Vendas

Com a implantação da ferramenta de CRM passou a ser possível antecipar os desejos e necessidades dos clientes com base no histórico dos pedidos e os planos de manutenção das aeronaves.

Conhecendo melhor o cliente, a empresa XYZ passou a ter a oportunidade de promover campanhas direcionadas aos diferentes clientes, criar pacotes de vendas de peças promocionais, ou seja, consegue atuar em projetos que têm como objetivo aumentar sua receita.

Os representantes dos clientes passaram a ter uma visão mais completa sobre o perfil dos clientes e do que eles precisam e, assim, são capazes de entender como os clientes estão interagindo e poderão usar alertas de vendas em tempo real para aproveitar cada oportunidade.

4.5.6 Categorização das Solicitações

A fim de otimizar o atendimento, as requisições dos clientes passaram a ser divididas em duas categorias: “*Quick Answer*” e “*Care*”. A “*Quick Answer*” corresponde às requisições mais fáceis, foca na agilidade da resposta ao cliente e tais requisições serão atendidas pelos atendentes *juniores*.

Já a categoria “*Care*” corresponde aos assuntos mais complexos e os assuntos serão tratados pelos atendentes *seniores*, pois foca na qualidade da resposta e o próprio cliente se sente mais seguro e confortável quando assuntos mais complexos são tratados por atendentes mais experientes.

Com essa categorização, os clientes vão receber uma resposta mais rápida para assuntos mais simples e uma resposta mais confiável e robusta para assuntos que demandam maior envolvimento e experiência do analista. Essa nova abordagem foi muito bem recebida pelos clientes, pois estes possuem mais segurança e confiança com o atendimento recebido.

4.5.7 Categorização dos Clientes

Os clientes passaram a ser divididos em duas categorias: “básico” e “*plus*”. Os clientes da categoria “*plus*” são os mais importantes e leais à empresa e passaram a receber um tratamento diferenciado e mais exclusivo ainda. Para esses clientes, há um representante no

time de atendimento para realizar visitas, acompanhar atendimento e problemas evidenciados etc.

Dessa maneira, é possível aumentar a satisfação e retenção dos principais clientes da empresa, propiciando a sua fidelização. É essencial e muito vantajoso à empresa fidelizar seus principais clientes, pois se tornam cada vez mais leais à empresa, gerando mais receitas.

4.5.8 Novo Canal de Comunicação

Por meio da plataforma do CRM também foi criado um novo canal de comunicação com o cliente: o *chat*. O cliente passou a ter acesso à plataforma e vai conseguir conversar instantaneamente com o atendente por meio do *chat*, evitando e-mails e agilizando o atendimento em questões mais simples.

O *chat* foi disponibilizado inicialmente para os clientes “*plus*” e está sendo muito bem recebido por esses clientes e atendentes, pois facilita a comunicação.

4.5.9 Pesquisa de Satisfação do Cliente

Para controlar e mensurar o atendimento que está sendo realizado com os clientes, a empresa estabeleceu que, ao final de cada atendimento, o cliente receberá uma simples pesquisa de satisfação para avaliar o suporte recebido.

Para encerrar o *case* criado para a solicitação do cliente, o próprio cliente demandante vai receber uma simples pesquisa para avaliar a qualidade de informação fornecida pelo time de atendimento e o tempo de resposta para a solicitação.

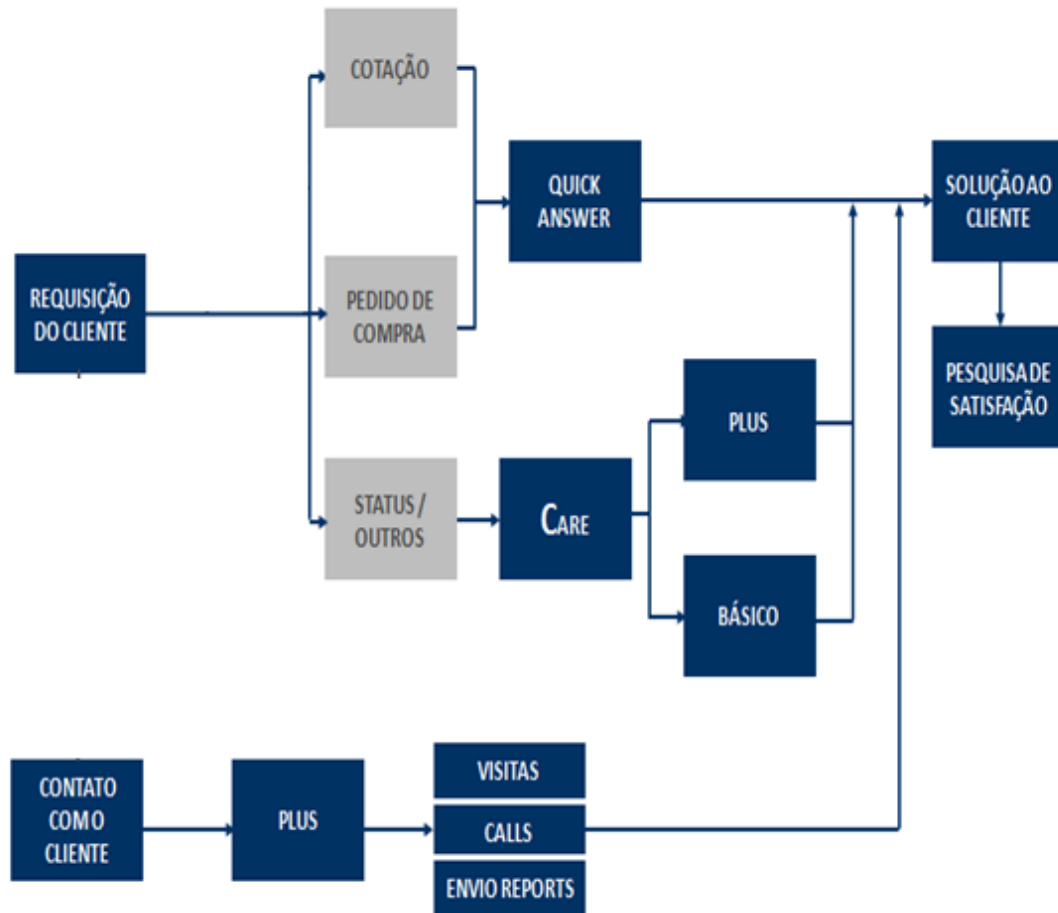
Assim, será possível identificar os pontos fortes e fracos e trabalhar no que deve ser melhorado em todo o processo, sempre buscando a excelência.

4.5.10 Treinamentos Bianuais

Por fim, a fim de manter o time de atendimento focado e atualizado na filosofia e estratégia do CRM, a empresa também criou eventos de treinamento bianuais, nos quais também vão ser discutidas as melhores práticas e experiências no atendimento ao cliente - pois o CRM vai além da tecnologia e segue uma filosofia e pensamento totalmente voltados para o cliente, e é esse o ponto crucial para o sucesso.

A Figura 4, em seguida, detalha melhor o novo processo de atendimento ao cliente após a implantação do CRM.

Figura 4: Cenário do Atendimento ao Cliente após o CRM



4.6 Benefícios do CRM

Analisando todas as mudanças no time de atendimento e suporte oferecido aos clientes após a implantação do CRM na área da Unidade da Aviação Comercial da empresa XYZ, é possível verificar que foram gerados diversos benefícios tanto para o cliente interno quanto para o cliente externo da empresa. O time passou a prover um atendimento eficiente, exclusivo, contextual e pró-ativo.

Com o sistema operacional do CRM inserido na empresa, foi possível otimizar a produtividade do time de atendimento, tornando-o mais eficiente, pois a ferramenta eliminou diversos processos manuais de processamentos de e-mails e elaborações de planilhas. A

plataforma também passou a organizar as contas e contatos dos clientes de forma acessível, em tempo real, acelerando e simplificando o processo de vendas.

Além disso, o atendimento passou a ser exclusivo e, a partir do banco de dados do CRM, passou a ser possível identificar as peculiaridades de cada cliente e atendê-los de uma forma individualizada.

Por meio da plataforma do CRM, todos os clientes internos (alta direção, analistas localizados na sede e no mundo inteiro, analistas de áreas de interface) podem agora ter acesso à mesma informação de forma segura, sendo que cada membro da equipe, independentemente de onde esteja e o que esteja fazendo, está sempre trabalhando com informações atualizadas sobre os clientes e suas interações com a empresa, tornando o atendimento contextual, e não fragmentado como era antes.

Por fim, além de exclusivo e contextual, o atendimento também se tornou pró-ativo, pois o time de atendimento passou a interagir e contatar o cliente antes de alguma possível reclamação e também passou a promover vendas para aumento da receita da empresa.

Ao finalizar o estudo de caso, o Diretor de CRM e Serviços Técnicos da Aviação Comercial da empresa XYZ deu seu parecer sobre sua visão dos benefícios do CRM para a área: “Acredito que o principal ganho dessa estratégia tenha sido termos toda a informação em um único local, que é utilizado por diversas pessoas. Assim, garantimos a utilização de dados acurados e atualizados. Além disso, a capacidade analítica do CRM implantado permitiu um salto qualitativo nos nossos processos de gestão de clientes e gestão comercial, havendo um ganho de cerca de 30% na eficiência. Por fim, aumentamos a qualidade durante o processamento de solicitações e isso se traduz em economias anuais da ordem de centenas de milhares de dólares, bem como em aumento na satisfação geral dos clientes com nossos serviços”.

Portanto, pode-se concluir que os principais benefícios do uso do CRM para a empresa XYZ estão relacionados à melhoria da qualidade da informação, com maior velocidade de acesso, maior integração entre áreas e maior controle dos processos.

Esses benefícios e vantagens estão sendo reconhecidos pela alta gerência da área envolvida e pelos clientes externos, tornando os processos mais eficientes, gerando grandes economias, aumentando a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, comprovando que o CRM pode ser considerado uma vantagem competitiva para a empresa no mercado em que atua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado atual altamente competitivo, a comunicação empresarial passou a assumir uma dimensão extremamente estratégica e que gera resultados positivos, pois quanto mais informação a empresa detém, mais sólidas serão suas decisões. Além disso, quando a empresa conhece seu cliente e consegue se adequar aos seus desejos e prever suas necessidades, a relação empresa-cliente evolui e se fortalece.

As exigências dos consumidores estão mudando o tempo todo e as empresas precisam acompanhar essas mudanças e ser capazes de atender seus clientes da forma que eles desejam e esperam.

Esse é o segredo do sucesso: o relacionamento com o cliente, que se torna uma vantagem competitiva. Claro que é imprescindível garantir a qualidade do que se vende; porém, se houver falhas ou reclamações, a empresa precisa ser capaz de resolver e atender o cliente de uma maneira ágil, assertiva e confiável.

Com o passar dos anos, a diferenciação dos produtos de diferentes empresas tornou-se mínima, o que fez com que a competitividade aumentasse. Assim, para conseguir conquistar o cliente, é preciso adquirir sua confiança. Com isso, a construção de um bom relacionamento com este passou a ser o foco das empresas atuais.

O cliente quer cada vez mais um atendimento personalizado, mais opções de canais de comunicação com a empresa e não admite perder tempo. Portanto, a empresa precisa garantir a satisfação do consumidor em todas as etapas de sua experiência, e isso pode ser gerenciado e propiciado pelo CRM.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a importância da utilização do CRM nas empresas atuais e o seu papel como estratégia competitiva no mercado e, por meio da revisão da literatura realizada e todo o estudo feito sobre Comunicação Empresarial e CRM, foi possível concluir que este se tornou um recurso essencial para uma empresa atual para manutenção, retenção e fidelização de seus clientes.

Além disso, o papel estratégico do CRM pôde ser comprovado no estudo de caso realizado, pois foi possível verificar todas as mudanças ocasionadas pela implantação e todos os benefícios e vantagens agregadas ao gerenciamento e atendimento do cliente final.

A implantação do CRM na empresa XYZ permitiu a “Visão 360°” dos clientes e possibilitou a interação com estes de maneiras diferentes, por vários canais, em um contexto

móvel e social, possibilitando acelerar negócios, criar contratos e obter informações essenciais para o negócio.

Dessa maneira, a empresa passou a ter meios e ferramentas para determinar estratégias de aumento de valor agregado e satisfação dos clientes, por meio de serviços com valores mais competitivos aumentando, consecutivamente, suas receitas.

Esse é o objetivo final de uma empresa: aumentar sua rentabilidade, conquistando a fidelização de seus clientes e o aumentar seus lucros. Portanto, a gestão dos dados e das informações por meio do CRM permite que a empresa possa se comunicar com o cliente certo, utilizando a oferta certa, por meio do canal de comunicação certo e no momento certo, e isso é uma vantagem competitiva da empresa - saber quando e como interagir com seu cliente.

Pode-se concluir que o CRM vai além de apenas um sistema ou tecnologia, e deve ser entendido e aplicado como uma filosofia empresarial focada no cliente, e este é o ponto-chave: saber implantar o CRM na empresa e conseguir integrar todos os clientes internos e externos nessa estratégia.

O estreitamento dos relacionamentos entre os clientes e as empresas pode proporcionar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Portanto, o foco deve estar direcionado para retenção dos “bons”, ou dos “melhores” clientes, valorizando a sua preferência pela empresa.

Os estudos apontam que, por meio da implantação do CRM, as organizações estão definindo ou revendo sua filosofia de negócios, buscando otimizar o valor do cliente a longo prazo, com a finalidade de identificar, reformular e criar novos processos, possibilitando uma mudança na gestão e, conseqüentemente, fomentando a manutenção ou ampliação de sua participação no mercado, em seu volume de negócios, em sua lucratividade e rentabilidade (KOTLER, 1999).

Portanto, adotar o CRM é uma questão de manter a competitividade da empresa, pois as expectativas e desejos dos clientes aumentam dia a dia, e eles não mais se contentam simplesmente com um acesso rápido e fácil, a qualquer hora, às centrais de atendimento.

Os clientes desejam lidar com quem pode resolver problemas e oferecer soluções melhores e mais criativas. Dessa maneira, se uma empresa deseja se manter viva e competitiva no mercado, é imprescindível que adotem a estratégia, filosofia e tecnologia do CRM.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- ARGENTI, P. **A Comunicação Empresarial – A Construção da Identidade, Imagem e Reputação**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.
- BAYER, J. A. **Show me the ROI: Plan, Deliver and Measure Serious Returns on Serious CRM**. White Paper Teradata, 2002.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Editora Person, 2004.
- BOSE, R. Customer Relationship management: Key components for IT success. **Industrial Management & Data Systems**, 2002.
- BOULDING, W., STAELIN, R.; EHRET, M.; JOHNSTON, W. J. A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. **Journal of Marketing**, 2005.
- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BROWN, S. **CRM: Customer Relationship Management: uma estratégia para o mundo e-business**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BUENO, W. **Comunicação e interatividade: a comunicação empresarial se prepara para enfrentar os desafios do século XXI**. São Paulo: Contexto Comunicação e Pesquisa, Unimed Amparo, 1995.
- CAETANO, J. **Marketing Ambiental**. Portugal: Plátano Editora, 2008.
- CAHEN, R. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Bestseller, 2005.
- CAUFIELD, S. **Does CRM really pay? A general management perspective**. 1999. Disponível em: <http://www.crm-forum.com>. Acesso em: Julho, 2016.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus; 2000.
- CROSBY, L.A. Exploding some myths about customer relationship management. **Managing Service Quality**, 2002.

- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Editora Pioneira, 1993.
- DUARTE, J. D. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- DYCHE, J. **Customer data integration: Reaching a single version of the truth**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2006.
- FARIA, H. **Comunicação Integrada, exigência do mercado**. Diário do Comércio, Belo Horizonte, 1996. Caderno Economia, coluna de Ponto de Vista.
- FINNEGAN, D.J.; CURRIE, W.L. A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. **European management journal**, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GREENBERG; P. **CRM – Customer Relationship Management Na velocidade de Luz: Conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Editora Campus; 2001.
- GOLDENBERG, B.J. **CRM in real time: empowering customer relationships**. New Jersey: Information Today Inc., 2008.
- KAPOOR, S. et al. A technical framework for sense-and-respond business management. **IBM Systems Journal**, 2005.
- KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Editora Futura; 1999.
- KRASNIKOV,A.;JAYACHANDRAN,S.;KUMAR,V. The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry. **Journal of Marketing**, 2009.
- KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Editora Summus, 1997.
- MATOS, G. G. **Comunicação Empresarial Sem Complicação**. São Paulo: Editora Manole, 2009.
- MENDONZA, L. E. et al. Critical success for a customer relationship management strategy. **Information and Software Technology**, 2007.
- NEVES, J.G. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editora RH, 2000.
- PAYNE,A.;FROW,P. Strategic Framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**, 2005.
- PAYNE, A.. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Oxford: Elsevier, 2006.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series: Marketing 1 to 1**. 3.ed. São Paulo: Peppers & Rogers Group Brasil – Makron Books, 2004.

PERES, D.F. **CRM no setor bancário: um estudo de caso em uma agência do Banco do Brasil na cidade de Londrina**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PETIT, F.; DUBOIS, M. **Introdução à Psicossociologia das Organizações**. Lisboa : Editora Piaget, 2008.

RAY, N. **Emerging Innovative Marketing Strategies in the Tourism Industry**. Pensilvânia : IGI Global, 2015.

RICHARD, K.A.; JONES, E. Customer relationship management: Finding value drivers. **Industrial Marketing Management**, 2008.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SERRANO,A.; CALDEIRA, A.; GUERREIRO, M. **Gestão de Sistemas e Tecnologia**. São Paulo: FCA Editora, 2002.

SMITH, A. “CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead?”. **Handbook of Business Strategy**, 2006.

SWIFT; R. **CRM – Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus; 2001.

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

THOMAS,J.S.; SULLIVAN, U. Y. Managing marketing communications with multichannel customer. **Journal of Marketing**, 2005.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação organizacional e Política**. São Paulo: Editora Thonson, 2002.

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

ZABLAH, A.; BELLENGER,D.; JOHNSTON, W. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. **Industrial Marketing Management**, 2004.