



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE DO PARANÁ

CAMPUS LUIZ MENEGHEL – CLM

MILTON BARBOSA JUNIOR

**UMA ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DE CRM
PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE
VESTUÁRIO E CALÇADOS.**

Bandeirantes

2011

MILTON BARBOSA JUNIOR

**UMA ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DE CRM
PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE
VESTUÁRIO E CALÇADOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso
submetido à Universidade Estadual do
Norte do Paraná – *campus* Luiz Meneghel
- como requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em Sistemas de
Informação.

Orientadora: Prof^a. Me. Daniela de Freitas
Guilhermino Trindade

Bandeirantes

2011

MILTON BARBOSA JUNIOR

**UMA ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DE CRM
PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE
VESTUÁRIO E CALÇADOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso
submetido à Universidade Estadual do
Norte do Paraná – *campus* Luiz Meneghel
- como requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em Sistemas de
Informação.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a Msc. Daniela de Freitas G. Trindade
UENP – *Campus* Luiz Meneghel

Prof. Msc. André Luis A. Menolli
UENP – *Campus* Luiz Meneghel

Prof. Msc. Bruno Miguel N. de Souza
UENP – *Campus* Luiz Meneghel

Dedico este trabalho aos meus pais que me apoiaram e me mantiveram nesta longa jornada que não foi nada fácil, e também aos meus amigos que nas horas mais difíceis me incentivaram para seguir em frente e chegar até aqui.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus por me abençoar e dar forças nos melhores e piores momentos, e por tudo de bom que fiz e alcancei durante esta jornada universitária.

Aos meus pais, Milton José Barbosa e Maria de Fátima Mendes Barbosa, e minhas irmãs Jakeline de Fátima Barbosa e Aline Barbosa de Godoy, os quais eu tanto amo, e também por terem suportado meus ataques de nervos e reclamações das obrigações, e mesmo assim, estiveram ao meu lado me mostrando toda positividade, me confortando e fornecendo apoio para me fazer continuar.

Aos amigos conquistados durante esses anos, pela união, amizade, parceria, motivação, enfim.

Pelos professores que se dedicaram a passar o máximo de seus conhecimentos cobrando o desempenho na hora certa e de forma profissional.

Meus sinceros agradecimentos.

“Não confunda derrotas com fracasso nem vitórias com sucesso. Na vida de um campeão sempre haverá algumas derrotas, assim como na vida de um perdedor sempre haverá vitórias. A diferença é que, enquanto os campeões crescem nas derrotas, os perdedores se acomodam nas vitórias.”

(Roberto Shinyashiki)

Resumo

Viver em uma sociedade na qual a tecnologia faz parte, implica em produzir e receber bens e serviços através de uma operação continuada à qual depende profundamente da qualidade e atendimento. No cenário atual, a cada dia, novas empresas são criadas, acreditando que o fato de oferecerem um produto ou serviço de qualidade já basta para a vivência da mesma. A maior parte do insucesso das empresas, se deve por não saberem que podem transformar-se em exemplos de respeito ao próximo trazendo benefícios à ela e aos clientes, que é o objetivo principal de todo e qualquer tipo de negócio. Para isto, há uma preocupação constante de produzir ou vender produtos com níveis satisfatórios de qualidade. Porém as estratégias CRM (*Customer relationship management*¹) tem o foco no cliente, ele é considerado o centro e principal fator a ser considerado nas tomadas de decisões, mostrando que a qualidade dos produtos pode não ser suficiente para o crescimento de uma empresa. Contudo, os gestores por diversas vezes se enganam ao pensar que CRM são *softwares*, e quando se informam sobre essas ferramentas tecnológicas, se assustam com o alto custo das mesmas, abortando então o projeto de implantação, e conseqüentemente o que poderia ser o diferencial da empresa para seu crescimento. Muitas vezes o atendimento e relacionamento com o cliente é subestimado, não considerando que no cenário atual, estes fatores são essenciais para manter a organização competitiva perante aos concorrentes. CRM é uma filosofia, e ao implantá-la, deve-se estar consciente de que o resultado virá em longo prazo, mas será compensador, pois os lucros e a regularidade das vendas aparecerão. Há algumas estratégias que devem ser adotadas para o sucesso na implantação de uma filosofia de gerenciamento de relacionamento com clientes, neste contexto, este trabalho propõe a implantação de uma estratégia CRM para uma pequena empresa varejista de artigos para vestuário e calçados, o qual poderá contribuir para um melhor relacionamento com o cliente, a fim de ter uma relação mais próxima com o mesmo e assim obter a sua confiança e fidelidade.

Palavras-chave: Clientes, empresas, relacionamentos, problemas, CRM.

¹ Gestão de Relacionamento com o Cliente.

Abstract

Live in a society in which technology is part, implies producing and receiving goods and services through a continuous operation deeply depends on the quality of care. In the current scenario, each day, new companies are created, believing in the fact that provides a quality product or service is enough to it's live. Most of the companies failure are doesn't to know that they can become examples to others about it and bringing benefits to customers, which is the main goal of any type of business. For this, there is a constant concern in manufacturing or selling products with satisfactory levels of quality. But the CRM (Customer relationship management) strategies focuses on the client, it is considered the center and the main factor to be considered in decision making, showing that the quality of the products may not be sufficient for the growth of a company. However, managers repeatedly fool themselves into thinking that CRM are softwares, and when they are informed about these technological tools, they get frightened by the high cost of it, and abort the deployment project, and consequently what could be the differential of the company for growth. Often the service and customer relations are underestimated, not considering that in the current scenario, these factors are essential to keep the organization competitive with their competitors. CRM is a philosophy, and in its deployment, you should be aware that the result will come in the long term, but will be rewarding, because the regularity of sales and profits will appear. There are some strategies that should be adopted for the successful implementation of a philosophy of customer relationship management in this context, this paper proposes the implementation of a CRM strategy for a small business retailer of clothing and footwear items, which may contribute for a better relationship with the customer in order to have a closer relationship with them and thus get their trust and loyalty.

Key words: Clients, Companies, Relationship, Problems, CRM.

Lista de Quadros

QUADRO 1 – BOAS PRÁTICAS PARA IMPLANTAÇÃO DE CRM.....	21
QUADRO 2 – TABELA DE DIFERENCIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS CRM.....	38

Lista de Figuras

FIGURA 1 – FACHADA DA EMPRESA.....	36
FIGURA 2 – MODELO DE DIVISAO DE ESTRATÉGIAS CRM.....	40
FIGURA 3 – MERCADORIAS ENCAIXOTADAS NA EMPRESA.....	42
FIGURA 4 – E-MAIL PERSONALIZADO AOS CLIENTES.....	45
FIGURA 5 – TELA DE BOAS VINDAS DO SITE.....	45
FIGURA 6 – TELA DE CONTATO.....	46

Lista de Gráficos

GRÁFICO 1 – PERCENTUAL DE CLIENTES ATUAIS.....	47
GRÁFICO 2 – PERCENTUAL DA QUALIDADE DOS CLIENTES.....	48
GRÁFICO 3 – ANÁLISE DO CAMPO SEXO DOS CLIENTES.....	49
GRÁFICO 4 – PERCENTUAL DE CLIENTES E SUA FAIXA ETÁRIA.....	49

Sumário

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	14
1.1 O PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.3 OBJETIVO GERAL.....	16
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.5 RESULTADOS ESPERADOS	17
1.6 METODOLOGIA.....	17
CAPÍTULO 2 – INTRODUÇÃO AO CRM	18
2.1 DEFINIÇÕES DE CRM.	18
2.2 PORQUE USAR O CRM?.....	19
2.3 DIFICULDADES EM APLICAR CRM.....	20
CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIAS DE CRM	23
3.1 <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO	24
3.2 BANCO DE DADOS	25
3.3 <i>MARKETING ONE TO ONE</i>	25
3.4 DIFERENCIAR CLIENTES POR VALOR.....	28
3.4.1 COMO TRATAR CMVs E CMPS	30
CAPÍTULO 4 – PROBLEMAS ENFRENTADOS PELAS PEQUENAS EMPRESAS	31
4.1 CONCORRÊNCIA.....	32
4.2 AUSÊNCIA DE TREINAMENTO AOS FUNCIONÁRIOS	32
4.3 FORNECIMENTO DE PRODUTOS.....	33
4.4 INADIMPLÊNCIA E ATRASOS DE PAGAMENTO	33
CAPÍTULO 5 – PROPONDO SOLUÇÕES COM O USO DO CRM PARA UMA EMPRESA VAREJISTA DE VESTUÁRIO E CALÇADOS	35
5.1 ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DO CRM	36
5.1.1 PESSOAS ENVOLVIDAS	39
5.1.2 PROCESSOS ENVOLVIDOS	39
5.2 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CRM.....	40

5.2.1 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO.....	41
5.2.2 ESTRATÉGIAS DE INFORMAÇÃO.....	41
5.2.3 ESTRATÉGIAS DE TI.....	44
5.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	46
5.4 AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO.....	50
5.5 TRABALHOS FUTUROS.....	51
CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE A.....	55

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

CRM ou gestão de relacionamento com o cliente são estratégias para manter e atrair clientes, e tem sido muito utilizado pelas grandes empresas. Esse uso foi expandindo devido à busca organizacional por uma estratégia de relacionamento para atrair e manter clientes em um mercado em que a competitividade dificulta a fidelidade do mesmo, devido ao grande número de ofertas da concorrência.

Segundo o Sebrae (2006, apud SILVA, 2006) existem duas esferas para definição do porte da empresa: a federal e a estadual. No âmbito federal, é considerada microempresa aquela que possui receita anual bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil. Já as empresas de pequeno porte são as que têm faturamento superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2 milhões e 400 mil. Cada estado pode, a seu critério, flexibilizar esses valores como forma de beneficiar as empresas para fins de recolhimento de tributos estaduais. Essas empresas, dependendo do segmento em que atuam, podem estar aderindo ao Imposto Simples (sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas e empresas de pequeno porte), possuindo legislação própria.

A empresa Mcon Consultoria Empresarial (apud LIMA, 2006) fez uma pesquisa abrangendo 150 empresas de pequeno porte, sendo assim foi constatado que cerca de 90% das empresas pesquisadas contam com computadores, mas a maioria dessas empresas não sentem efeitos positivos na informatização.

Portanto é possível perceber que infelizmente as pequenas empresas ainda não têm conhecimento do CRM, e as que têm não notam seu benefício, o qual ajudaria o relacionamento da empresa com os clientes. O CRM faz com que a empresa tenha uma relação mais estreita com o cliente, proporcionando conhecê-los melhor, satisfazê-los e assim conquistá-los.

Neste sentido, este trabalho propõe um estudo de caso em uma pequena empresa do ramo de vestuário para a implantação do CRM. Pretende-se ao final deste trabalho demonstrar que é possível, a todo tipo e tamanho de negócio, o uso da estratégia de CRM, para que o mesmo seja capaz de fidelizar e expandir sua clientela, aumentando com isso a sua lucratividade.

1.1 O PROBLEMA

É muito comum que diversos negócios do mesmo ramo, ofereçam serviços e produtos parecidos ou até mesmo iguais, isso faz com que a relação com o cliente seja um fator determinante, e um diferencial para que o mesmo venha a escolher uma empresa como sua preferida para compras de seus bens.

Mas normalmente as empresas enfrentam alguns problemas com relação aos clientes, tais como:

- Os clientes não são fiéis, ocasionando a falta de regularidade nas vendas e lucros;
- Há muitos produtos que são adquiridos, mas que não têm boa venda, o que se deve ao fato de normalmente as empresas não conhecerem os perfis dos seus clientes, desconhecendo, portanto, o que eles que o investimento feito nesses produtos poderia ser aplicado em outros que teriam procuram e desejam. Este fato pode causar grandes prejuízos às empresas, uma vez que seu estoque fica parado, gerando despesas, além de melhor aceitação.

1.2 JUSTIFICATIVA

Devido à grande competitividade entre empresas, e as dificuldades de mercado das pequenas empresas em relação às de maior porte, faz-se necessário estratégias para manter os atuais clientes, e que também seja capaz de conquistar maior quantidade dos mesmos, já que atualmente existem muitos produtos de qualidade.

Empresas do mesmo ramo costumam oferecer a seus clientes produtos e serviços parecidos, portanto o relacionamento com o cliente pode ser um diferencial, para que ele escolha onde adquirir seus bens, fazendo assim com que a empresa obtenha lucros. Naturalmente, os clientes costumam escolher locais onde se sintam importantes e privilegiados, sendo assim é importante que as empresas obtenham o maior número de informações possíveis dos seus clientes.

Conforme mostrado anteriormente, a maioria dos gestores de pequenas empresas ainda não tem conhecimento das estratégias CRM, e como elas podem

ajudar a empresa a ter um bom rendimento no mercado, a grande vantagem competitiva das empresas que utilizam estas estratégias, é que eles conhecem seus clientes mais profundamente, sabendo, portanto o que eles gostam e desejam, podendo escolher exatamente quais ações e decisões tomar, criando ações de *marketing*, e sabendo que produto ou serviço é mais vantajoso oferecer, a fim de ter um bom desenvolvimento, aumentando seus lucros, mesmo com tantas ofertas que a concorrência oferece.

1.3 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo principal criar uma estratégia de implantação de CRM em uma pequena empresa varejista do ramo de vestuário e calçados, sendo que para Lima (2006), a empresa de pequeno porte pode ser considerada uma organização muitas vezes enxuta no sentido de poucas pessoas, e desorganizada no âmbito de que uma só pessoa é responsável pela gestão de diversas áreas.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Estudar os conceitos relacionados à CRM;
2. Analisar as técnicas e estratégias de apoio à CRM;
3. Identificar e adequar as técnicas e estratégias ao tipo de negócio, objeto deste estudo;
4. Identificar as dificuldades na implantação de CRM;
5. Coletar e analisar informações para elaboração do modelo de implantação de CRM;
6. Aplicação parcial da estratégia CRM adotada.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se com este trabalho poder ajudar o gestor da pequena empresa, que será objeto deste trabalho, a aplicar soluções para problemas de relacionamento com clientes, e que ele possa compreender de forma mais profunda sobre estratégias de CRM, sua importância, finalidade e seus benefícios. Com isso pretende-se:

- Proporcionar à organização a possibilidade de estreitar seu relacionamento com cliente e obter uma maior lucratividade em longo prazo;
- Identificar clientes potenciais e utilizar estratégias para que os mesmos sejam fiéis;
- Alavancar novos clientes, compreender e fazer com que as técnicas de CRM sejam tidas como ferramentas que auxiliam na tomada de decisões e que devem ser usadas continuamente.

1.6 METODOLOGIA

Quanto ao objetivo, esta pesquisa se caracteriza como um estudo exploratório, já que tem como principal idéia aumentar os conhecimentos sobre o tema no qual o trabalho se refere, a fim de proporcionar maior clareza e compreensão. Para execução da pesquisa a revisão bibliográfica proporcionará a coleta de informações e conceitos necessários sobre CRM, quais principais estratégias, e dificuldades na implantação.

Quanto ao procedimento técnico, será realizado um estudo de caso, que segundo Pfleeger (2004), permite uma análise em uma organização real possibilitando planejar formas de obter os dados para apoiar uma investigação, além de identificar os fatores principais que podem afetar o resultado de uma atividade. Um estudo de caso consiste de uma seqüência de etapas: concepção, definição das hipóteses, projeto, preparação, execução, análise, disseminação e tomada de decisão.

Do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa é qualitativa por se tratar de um estudo que não tem a preocupação de quantificar dados. Desta forma, não requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

CAPÍTULO 2 – INTRODUÇÃO AO CRM

Este capítulo apresenta as definições mais aceitas de Gestão de relacionamento com o cliente, com o intuito de fundamentar o tema, explicar sua filosofia, e mostrar porque hoje é essencial o uso das estratégias de CRM nas organizações.

2.1 DEFINIÇÕES DE CRM.

Embora universalmente utilizado, o termo CRM possui várias definições, e a mais aceita é a da empresa de consultoria Gartner Group, criada em 1979, que define CRM como uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2004).

Para Stanley (2001, apud MACHADO, 2002) CRM é a infra-estrutura para implementar a filosofia *one to one* (um a um) de relacionamento com os clientes, proporcionando uma estratégia de negócio voltada para o cliente e planejada para otimizar a lucratividade, a receita e a satisfação do cliente ao longo de todos os canais de interação.

CRM relaciona-se com a captura, processamento, análise e distribuição de dados, mas com total preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais), o cliente se torna o centro do modelo de dados (STANLEY, 2001 apud MACHADO, 2002).

Do ponto de vista dos sistemas, CRM é a integração dos módulos de automatização de vendas (SFA), gerência de vendas, *telemarketing* e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing,

ferramentas para informações gerenciais, Web e comércio eletrônico (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2004).

Os sistemas tradicionais geralmente são concebidos ao redor de processos ou de produtos e o cliente é meramente “um mal necessário”. Nos sistemas e processos que são concebidos à luz do CRM, o cliente é o centro, e todos os relatórios e consultas têm o cliente como “porta de entrada” (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2004).

Para Telles (2003, apud CALLEGARI ET AL., 2007), Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), pode ser definida como a administração da interação com os clientes focalizada na geração, no desenvolvimento e otimização das relações individualizadas com os clientes.

Segundo Ekstam et al. (2001, apud MOLINA ET AL., 2005), CRM é uma estratégia empresarial que permite às empresas selecionar e administrar clientes, a fim de maximizar seu valor em longo prazo. Esse fato requer a adoção de uma filosofia de processos de negócio focados nos clientes, que suporte efetivamente *marketing*, vendas, e os processos interdepartamentais que atuam, direta ou indiretamente, com os canais de interação com os clientes.

Seguindo a mesma filosofia, o termo CRM está associado ao desenvolvimento de ações para conquistar novos clientes, manter os atuais, e até mesmo abrir mão daqueles que não trazem lucros (SACCO, 2001, apud MOLINA ET AL., 2005).

2.2 PORQUE USAR O CRM?

A competitividade entre empresas invoca a busca pela satisfação e fidelidade dos clientes, que estão cada vez mais exigentes devido à grande quantidade de produtos e marcas existentes no mercado. No entanto, Callegari et al. (2006) acredita que essa competitividade na busca do cliente faz com que as empresas busquem ferramentas para ficar cada vez mais fortes e preparadas para a concorrência. É neste contexto que o papel da tecnologia da informação torna-se fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo assim a utilização e a valorização das ferramentas tecnológicas no CRM são de grande relevância para que se possam atingir os objetivos organizacionais.

Ainda segundo Callegari et al. (2006) a busca pelo melhor relacionamento com o cliente baseado nas informações coletadas, gera lealdade organizacional e proporciona maior valor a marca, resultando em economia temporal e financeira. Já as empresas que não fazem uso do CRM vêem seus clientes de uma maneira geral, não conseguindo personalizar seu cliente, e nem saber o que compram. Deixando de conhecer os clientes, é impossível saber o que oferecer, comprar e produzir, pois desconhecem o desejo dos mesmos. Diferentemente, das que se beneficiam da gestão de relacionamento com o cliente, que conseguem identificar seus clientes de maneira mais específica, interagindo em todas as suas relações, padronizando e sabendo as suas preferências, podendo facilitar e ajudar na tomada de decisões referente à produção, compra, e quais produtos e serviços devem oferecer, diminuindo as perdas, e demora para vendas dos produtos nos quais trabalham.

2.3 DIFICULDADES EM APLICAR CRM.

Mesmo com todos os benefícios que são percebidos nas seções anteriores, há algumas dificuldades e problemas em aplicar CRM que é um conjunto de técnicas e estratégias que tem o foco nos clientes, e não *softwares* como muitos se equivocam dizendo, sendo assim, é necessário um estudo aprofundado sobre os mesmos.

Toda empresa tem uma cultura e forma de trabalhar, portanto a cada novo projeto, todos os seus setores podem ser afetados. Com a implantação do CRM não é diferente, contudo, é importante fazer reuniões, e ouvir a opinião de todos, para que essa mudança seja planejada. Não obstante, para alguns funcionários isso é muito complexo, e eles podem tornar-se um obstáculo, já que não entendem o porquê de mudar, pois não têm acesso a dados de clientes, de compras e vendas. Portanto, é importante que haja incentivo, para que todos se sintam motivados, e entendam que aquela mudança é necessária e importante para todas as áreas da empresa.

Como percebido, é importante que todas as áreas da empresa estejam envolvidas, no entanto, com as reuniões que devem ser feitas regularmente para compartilhamento de informações e experiências, todo o quadro de trabalhadores do negócio irão expor suas idéias e dificuldades. Se todos tiverem a oportunidade de

comentar, naturalmente se sentirão valorizados e entenderão que seu trabalho é necessário, e que suas intenções e perspectivas são importantes.

Apesar dessas dificuldades, conforme a Tabela 1, as boas práticas para implantação de CRM são decisivas para o sucesso e obtenção de resultados após a implantação do mesmo.

Quadro 1 - Boas práticas para implantação de CRM
Fonte: Adaptado de Telles (2003, apud CALLEGARI ET AL., 2007)

Práticas para o sucesso na implantação de CRM	Descrição
Envolvimento da alta administração no projeto de CRM:	Adoção, como premissa, de que o marketing de relacionamento é um assunto corporativo, não devendo ficar circunscrito a setores e departamentos sem o poder de decisão necessário.
Cumplicidade de áreas-chaves:	Cooptação, adesão e simpatia das áreas-chaves da organização são aspectos cruciais e determinantes para o sucesso.
Compreensão da cultura da empresa e do perfil do negócio:	Adoção de CRM envolve a necessidade de acomodações, ajustes e/ou transformações; é necessária uma proposta viável, negociada e validada pela organização em termos de relacionamento com o cliente.
Convicção presente e conhecimento de processos de implantação de CRM:	Necessidade de “pensar grande, começar pequeno e crescer rápido”
Seleção de solução adequada ao perfil de negócio e aos objetivos da empresa no curto, médio e longo prazo:	Estabelecimento e entendimento claro dos objetivos do negócio, assim como a configuração de operação do negócio.
Escolha dos parceiros certos:	A correta e adequada seleção de consultores e fornecedores é fundamental na avaliação e no desenho dos processos.
Preferência a fornecedores com tradição e/ou capacidade de oferta de garantias:	Devem-se considerar aqueles com experiência em desenvolvimento, se possível em negócios similares, assim como sua capacidade em relação a garantias de execução do projeto, qualidade, resultado, suporte e atualização das soluções.
Exigência e garantias tecnológicas e ampla experiência na integração dos aplicativos de CRM:	A implementação do CRM demanda esforço significativo de integração de mídias com os sistemas existentes, incluindo os legados.
Treinamento de usuário final:	A eficácia e o potencial de ganhos de eficiência ao longo do tempo estão associados à compreensão e ao conhecimento da operação do sistema pelos usuários finais, pelos funcionários do <i>front office</i> , interagindo com os clientes.

Se um gestor analisar todos os fatores que o quadro expõe e verificar se está de acordo com o que a empresa vive, no momento em que é decidida a implantação do CRM, com certeza o sucesso virá, e os resultados esperados serão atingidos, caso contrário, todo o projeto pode fracassar. Para Zenone (2001, apud MORAES ET AL., 2002) o CRM abrange uma extensão muito mais ampla do que a simples concepção comercial ou de negócios da empresa. Envolve o aspecto organizacional em que se estrutura sua logística empresarial. Embora exista uma grande demanda em relação ao CRM, os institutos de pesquisa especializados em Tecnologia da Informação, informam que mais de 60% dos projetos de CRM falham em atingir seus objetivos.

CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIAS DE CRM

Existem várias ferramentas, metodologias e técnicas de CRM. Quando falado desse conceito, a maioria dos gestores acreditam que se trata de um *software*, o que está errado, CRM é uma filosofia, que deve fazer parte da cultura organizacional em todos os níveis hierárquicos. A filosofia de CRM deve integrar técnicas, metodologias e estratégias para que possa ser uma ferramenta eficiente no gerenciamento de relacionamento com cliente.

Ainda de acordo com Laudon (2007), existem 2 tipos de CRM, o operacional que é voltado ao cliente, e utiliza de estratégias para automação da força de vendas, apoio ao atendimento e ao *call center* e automação do *marketing*. E também há o analítico que abrange as estratégias que analisam os dados dos clientes.

Para Sodré (2004), Outro aspecto importante a ser considerado é a abrangência de um processo de CRM. O foco de muitas iniciativas se concentra no ponto do contato entre o cliente e a empresa, isto é, em processos operacionais envolvendo os diversos canais nos quais a intenção se estabelece (CRM operacional). Porém, a efetividade do CRM está vinculada principalmente à camada que inclui e envolve esse contato, na qual estão localizados os processos de definição do perfil dos clientes mais rentáveis e dos canais apropriados para cada segmento, de integração entre diversos canais, de desenvolvimento de produtos adequados para cada nicho, etc. (CRM analítico). A composição desse conjunto é que garante um ambiente dinâmico de contínuo aprimoramento do relacionamento.

Segundo Sodré (2004), as empresas colocaram seu foco, inicialmente, na implementação do CRM operacional, buscando ouvir seus clientes. Mas essa ênfase ao componente operacional não permite que as mesmas realmente compreendam o que os clientes querem, de forma a atender a seus anseios ou, até mesmo, antecipar suas necessidades. Na verdade, sem a capacidade de analisar os dados associados aos clientes, uma empresa não pode ouvir, de forma efetiva, seus clientes. O foco vem se voltando, então, à implementação do CRM analítico, visando a garantir interações “inteligentes”, Afinal de contas, é mais barato vender para clientes, é mais fácil e mais lucrativo vender para clientes satisfeitos e, além de tudo, alguns clientes são mais valiosos que outros.

A verdade é que o CRM operacional e o analítico se complementam, então, nas seções seguintes serão abordadas as principais estratégias que o CRM como um todo propõe.

3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Basta et al. (2003), o *marketing* de relacionamento entra em cena como uma ferramenta para consolidar as informações disponíveis sobre o cliente e ordená-las como armas de enfrentamento da guerra da concorrência. O desafio das empresas é conhecer o novo posicionamento dos consumidores no mercado, decorrente da diversificação de ofertas de produtos e serviços e de canais, bem como das novas técnicas de relacionamento surgidas com o desenvolvimento da tecnologia da informação.

Para Mackenna (1999, apud BASTA ET AL., 2003), *marketing* de relacionamento é a resposta para as empresas enfrentarem esse desafio, pois se baseia na experiência e exige o domínio do conhecimento sobre a tecnologia inerente a essa atividade, envolvendo concorrentes, clientes, novas tecnologias que podem modificar o ambiente competitivo e a própria organização, capacidades, recursos, planos e formas de negociar.

Há alguns anos, a economia de escala e a atualização tecnológica eram usadas apenas para reduzir custos. O crescimento do volume de informações sobre os clientes e o mercado fez com que as empresas se equipassem para tirar proveito da criação de diferenciais competitivos que implicassem maiores fatias de participação e lucros. Para isso, devem ser enfatizadas as formas de relacionamento entre empresas e clientes, a correta integração do *marketing* com a tecnologia da informação e a concentração dos esforços para a melhoria dos resultados organizacionais. (BASTA et al., 2003)

Basta et al. (2003) ainda acredita que hoje em dia as empresas já admitem que a chave para conquistar e manter clientes é o *marketing* de relacionamento, que significa criar, manter e acentuar sólidas relações com seu público alvo. Cada vez mais, o *marketing* vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de laços que contêm valor e redes de oferta de valor, num envolvimento voltado para o longo prazo.

3.2 BANCO DE DADOS

Para Basta et al. (2003), o processo de relacionamento deve ser construído sobre uma base de dados que contenha informações sobre clientes potenciais remotos, clientes potenciais próximos, clientes atuais ativos e inativos.

Segundo Shaw (1993, apud Basta ET AL, 2003), a formação de bancos de dados para utilização no relacionamento com clientes deve ter um sistema dinâmico de gerenciamento, baseado em dados inteligíveis, atualizados e relevantes sobre os clientes atuais e potenciais e com os seguintes objetivos:

- Identificar os clientes atuais e potenciais mais propensos a responder às ações de *marketing*;
- Desenvolver um relacionamento de alta qualidade e a longo prazo com compras repetidas;
- Desenvolver modelos preditivos que capacitarão o envio das mensagens desejadas no tempo e formato corretos e para as pessoas certas;
- Criar mensagens para encantar o cliente;
- Construir lealdade;
- Fazer com que as despesas de *marketing* tenham a melhor relação custo-resultado;
- Aumentar o lucro.

3.3 *MARKETING ONE TO ONE*²

O *one-to-one marketing* envolve o acompanhamento das transações e interações de clientes individuais ao longo do tempo, em de todas as linhas de produtos ou grupos de produtos e serviços, o que exige uma grande integração de dados e processos. Isso desafia a estrutura existente dos canais de distribuição

² Um para um

tanto que a gerência de uma iniciativa *1 to 1* séria pode significar repensar a estrutura organizacional, os sistemas de informação, os orçamentos e a forma de remunerar os vendedores. Tudo isso porque o *one-to-one marketing* depende tanto da integração das várias áreas da empresa que é problemático chamá-lo de "*marketing*". O processo claramente envolve toda a empresa num esforço de tratar cada cliente o mais individualmente possível em todos os processos, departamentos e divisões da empresa. Por isso dizemos que para uma empresa ser séria em *one-to-one marketing*, ela deve converter-se em uma empresa *1 to 1* (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2004).

O processo de implementação de um programa de *one-to-one marketing* ou de uma iniciativa de CRM pode ser tratado como uma série de quatro passos básicos: Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar. Segundo Peppers and Rogers Group (2004), esses passos estão mais ou menos organizados por grau de dificuldade e complexidade, ainda que se possa encontrar áreas comuns entre eles, e podem ser descritos da seguinte forma:

- **Identifique** seus clientes. Não é possível estabelecer uma relação com alguém que não conseguimos identificar. Assim, é absolutamente crítico "conhecer" os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato, todas as formas de mensagem, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais e em todas as divisões. Se a empresa não tem uma forma de diferenciar pelo menos uma parcela considerável de seus melhores clientes, ela não está preparada para lançar uma iniciativa *1 to 1* (ou talvez não tenha definido seus clientes de forma correta e deva tentar estabelecer relações com revendedores e canais de distribuição, e não com os consumidores). Para o varejo, por exemplo, o processo de identificação pode exigir algum tipo de programa de comprador freqüente, projetado para incentivar o cliente a "levantar a mão" e identificar-se todas as vezes que ele venha à loja. Para uma empresa que negocia diretamente com outras empresas, por outro lado, a identificação pode envolver tentar saber os nomes de pessoas e posições específicas dos executivos da organização do cliente que podem influenciar ou decidir a compra.

- **Diferencie** seus clientes. Os clientes podem ser diferenciados de duas maneiras: pelo nível de valor para sua empresa (alguns têm um valor muito alto, outros, nem tanto) e pelas necessidades que têm de produtos e serviços de sua empresa. Assim, uma vez tendo identificado seus clientes, o próximo passo é diferenciá-los de maneira a priorizar seus esforços e aproveitar o mais possível de seus clientes de maior valor e personalizar o comportamento de sua empresa, baseado nas necessidades individuais de seus clientes. Claro que isso implica em estabelecer algum tipo de critério de estratificação, modelo de lucratividade ou medida de valor dos clientes. Mas isso também significa que a empresa deve começar categorizando os clientes por suas diferentes necessidades, e preparar-se para tratar seus diferentes clientes de forma diferente.
- **Interaja** com seus clientes. Você tem de melhorar a eficiência e a eficácia de suas interações com seus clientes. Isso quer dizer que não somente deve buscar a forma mais barata e automatizada de interação, mas também a mais útil em termos de produção de informação que possa ajudar a fortalecer suas relações com os clientes. Além disso, toda interação com o cliente deve estabelecer-se dentro do contexto de todas as outras interações com aquele cliente. A nova conversa deve iniciar-se onde a última conversa terminou, não importando se ela ocorreu ontem à noite ou há um mês, através do *call-center*, da *Web*, ou no escritório do cliente, quando visitado por um vendedor. A etapa de interação está intimamente ligada à de diferenciação e à de personalização. Além de saber como as necessidades de seus clientes mudam, é necessário um processo de utilização dos *feedbacks* interativos de um cliente em particular para que seja possível deduzir quais são as necessidades específicas daquele cliente. Dessa forma, com base nessa informação, seguimos para o próximo passo da implementação.

- **Personalize** alguns aspectos do comportamento de sua empresa para melhor atender seus clientes. Para incentivar os clientes a manter uma Relação de Aprendizado, a empresa precisa adaptar-se às necessidades individuais expressas pelo cliente. Isso pode significar a "personalização em massa" de um produto ou a personalização das opções oferecidas "ao redor" do produto. Para a empresa ser verdadeiramente *1 to 1*, seus produtos ou serviços devem ser capazes de tratar um cliente particular de forma diferente, de acordo com o que aquele cliente disse durante uma interação com a área de vendas ou de marketing. Um engano comum a respeito do *one-to-one marketing*, já que ele chega até o nível do cliente individual, é que cada cliente deve ter uma oferta ou mensagem singular. É um objetivo a ser perseguido, porém o que *1 to 1* realmente significa é simplesmente tratar clientes diferentes de forma diferente, de forma que isso seja significativo para os clientes de forma individual.

Aplicados de formas diferentes, esses quatro passos bastante simples de implementação – Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar – podem ser usados como um *checklist* para pôr em prática virtualmente qualquer iniciativa de CRM, em qualquer área de negócio. Para progredir incrementalmente na direção de uma melhor relação com os clientes, a maioria das empresas começa com projetos que podem ser categorizados como pertencentes a um ou mais dos quatro passos descritos (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2004).

3.4 DIFERENCIAR CLIENTES POR VALOR

Segundo Peppers and Rogers Group (2000) quando falamos de valor, sempre devemos pensar em "Valor Vitalício", ou *Lifetime Value* (LTV), que é o valor que o cliente tem em toda sua história transacional com a empresa, as referências que ele fez e que se transformaram em vendas, etc. Devemos sempre exprimir valor em termos de lucratividade. Portanto receita, apesar de ser uma das métricas mais utilizadas, não é a mais adequada. Devemos também medir quanto custa para

atender cada um de nossos clientes, pelo simples fato de que os custos são diferentes de cliente para cliente.

Ainda para Peppers and Rogers Group (2000) o valor do cliente pode ser medido em termos reais, ou seja, toda a lucratividade do cliente ao longo de sua relação com a empresa, o valor real é simplesmente a soma de toda a lucratividade gerada pelo cliente em suas transações com a empresa e os negócios gerados por sua referência, já o valor potencial é mais difícil de ser medido, pois envolve dados externos à empresa, além de inferências estatísticas. Uma forma objetiva de medi-lo é saber quantas vezes o cliente comprou ou utilizou serviços de um concorrente. É claro que se o cliente compra de uma empresa, mas também compra de concorrentes, ele tem um potencial a ser desenvolvido.

Segundo Gontijo et al. (2010) o objetivo da diferenciação de clientes é encontrar os clientes de maior valor (CMV) e os clientes de maior potencial (CMP); para que com esses clientes seja desenvolvida a relação de aprendizado. Os clientes são diferentes para a empresa, assim, dois parâmetros para essa diferenciação são estabelecidos; a diferenciação por valor e a diferenciação por necessidade.

A diferenciação por necessidades exprime a oportunidade de participação no cliente mediante o conhecimento de suas necessidades, ou seja, quanto maior o número de necessidades conhecidas, maior o *wallet-share*³. Podemos entender então que quanto maior o conhecimento das necessidades do cliente maior valor a empresa passa a ter para ele, que descobrir novas necessidades é descobrir novas oportunidades (GONTIJO ET AL, 2010).

Depois da tarefa da identificação do valor do cliente, é preciso que as empresas concentrem a energia nos clientes valiosos e ao mesmo tempo, insatisfeitos por algum motivo, no sentido de tentar mantê-los. Os clientes satisfeitos devem continuar sendo bem atendidos e, para os que dão prejuízo, deve-se reduzir o custo de atendê-los (SABATINO, 2003 apud GALLON ET AL., 2007).

³ Capacidade de compra de um cliente

3.4.1 Como tratar CMVs e CMPs

A diferenciação de valor do cliente é importante para poder implementar diferentes maneiras de se relacionar com os clientes, de acordo com seu perfil, importância, e potencial.

Para Gallon et al. (2007) o valor real do cliente serve basicamente para que a organização consiga diferenciar os clientes, ou seja, realizar segmentação, separando-os de acordo com determinados perfis, para que a empresa saiba com quais vale a pena desenvolver uma relação de aprendizado, pois os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades.

Com base no que foi abordado nos capítulos anteriores, é importante que para os CMVs, seja disponibilizado brindes, promoções, e descontos, além de um atendimento personalizado, em diferentes formas de comunicação como: telefone, e-mail, cartas, entre outros, no entanto o cliente se sentirá reconhecido, importante, e especial, assim a empresa proporcionará satisfação ao cliente e ao mesmo tempo poderá retê-lo, afastando-o da concorrência, e evitando a perda de sua preferência.

Os CMPs são aqueles que ainda têm um potencial a ser desenvolvido, que podem gastar mais na empresa, e por isso precisam de um atendimento diferenciado, para isso, Segundo Laudon (2009), é preciso saber exatamente quem são esses clientes, como contatá-los, se é dispendioso atendê-los, em quais tipos de produtos e serviços eles se interessam, e quanto dinheiro eles gastam com a empresa.

Para Laudon (2009), é importante projetar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e interesses de clientes específicos e identificar oportunidades para *cross – selling*⁴ e *up - selling*⁵, fazendo assim que os CMV's gastem mais dinheiro do que era previsto, gerando maior lucro.

⁴ Técnica de venda, na qual é oferecido ao cliente produtos/serviços complementares ao que ele está adquirindo.

⁵ Estratégia de venda, na qual é oferecido ao cliente produtos/serviços mais caros, complementos, ou adicionais ao que ele está adquirindo, a fim de fazer uma venda mais rentável.

CAPÍTULO 4 – PROBLEMAS ENFRENTADOS PELAS PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Lima (2006), a maioria das pequenas empresas não possuem sistemas informatizados, portanto, seus controles são feitos quase que exclusivamente por meio de papeladas intermináveis.

Contudo, o custo cada vez menor dos computadores e o fato da existência de gerenciamento integrado por software parecem incentivar os gestores de pequenas empresas a investir pesado nesse setor em busca de melhor desempenho da empresa com relação aos concorrentes.

Mas para a empresa Mcon Consultoria Empresarial (apud LIMA, 2006) o pequeno empresário tem um desvio de foco, pois muitas dessas empresas não definem para que serão usados os equipamentos e sistemas antes de comprá-los; máquinas e *softwares*, em si, nada resolvem, se não forem absolutamente adequados para uma finalidade específica, sendo assim, essa dificuldade tecnológica, é só mais um problema entre tantos outros.

A fim de saber os principais problemas que os pequenos empresários têm ao se relacionar com seus clientes, foi feito levantamento na cidade de Bandeirantes - PR, sendo assim foram distribuídos 20 (vinte) formulários em que os entrevistados teriam de relatar, o que na opinião deles prejudicava o relacionamento com os clientes, respondendo o seguinte questionamento:

“Devido à alta concorrência que encontramos hoje em todos os setores, sejam eles do mesmo segmento ou não, a busca pela excelência tem sido a principal meta de todas as empresas que almejam o sucesso e o destaque no mundo dos negócios. Várias são as estratégias adotadas por estas empresas para conquistar e fidelizar seus clientes. Estratégias de marketing podem ser muito eficazes, mas ainda não alcançam o ápice que o mercado dos negócios almeja. Sendo assim, encontramos no Relacionamento com o cliente a forma mais eficaz e individual de trazer para uma determinada empresa o seu diferencial competitivo. Acredita-se que quanto mais importante um cliente se sentir em um determinado local mais vezes ele voltará no mesmo. No entanto há alguns obstáculos que são enfrentados para que esse relacionamento ocorra. Na sua opinião quais são os principais fatores que prejudicam o relacionamento com o cliente?”

O questionário aberto proporcionou depoimentos de experiências vividas pelas empresas, em que os gerentes/proprietários eram responsáveis por expor suas opiniões, nas quais apontavam os principais problemas vivenciados que poderiam atrapalhar de alguma maneira essa relação.

O resultado, é que cerca de 90% dos formulários respondidos abordavam os mesmos problemas, os quais são: a concorrência, a ausência de treinamento dos funcionários, o fornecimento de produtos, e a inadimplência e atrasos de pagamentos por parte dos clientes. Os principais problemas encontrados neste levantamento serão detalhados a seguir.

4.1 CONCORRÊNCIA

A concorrência é um dos fatores pelo qual uma empresa deve ter um bom serviço de *marketing*, já que por muitas vezes ela pode atrapalhar grande parte do que poderia ser uma clientela de qualidade, estratégias para adquirir e manter clientes são importantes, em um mercado onde a globalização influencia cada vez mais, as pessoas buscam por serviços e produtos que a satisfaçam naturalmente, além de um bom atendimento para se sentirem bem, e fazer com que queiram voltar um dia ao estabelecimento em que se refere. Isso tudo deve ser levado em consideração pelas pequenas empresas, ou seja, deve-se prestar atenção na concorrência, ver seus serviços, atendimento, preço e como trabalham, com base nessas informações, é possível criar táticas para atrapalhar o desempenho dos concorrentes, “conquistar” seus clientes e manter a fidelidade dos atuais.

4.2 AUSÊNCIA DE TREINAMENTO AOS FUNCIONÁRIOS

Em meio a tantos problemas de relacionamento, o mais agravante é o tratamento dos funcionários com os clientes, por muitas vezes já passamos por situações constrangedoras, algo criado pelo vendedor, secretário, dentre outros funcionários de diferentes cargos de uma empresa. A verdade é que para ter lucros, a empresa precisa cativar os clientes e fazer com que fiquem satisfeitos com a compra dos produtos e/ou serviços nos quais são fornecidos, só assim esta poderá

ser indicada para outros possíveis futuros clientes. E para isso, é importante dar treinamentos aos funcionários; preparar, e ensinar, para que aprendam a lidar com diferentes situações que podem ocorrer. Portanto, é possível que o funcionário crie habilidades especiais para convencer qualquer tipo de cliente a comprar determinado produto ou serviço, tendo uma comunicação adequada e dispensando conversas banais que podem até mesmo assustar a clientela e afastá-la.

Um aspecto importante é que o treinamento conscientiza os colaboradores de uma empresa de que sempre é importante se atualizar, e entender, não só o que acontece internamente, mas também externamente, prevenindo problemas futuros indesejáveis. Outro fator importante é que investindo no aperfeiçoamento da sua equipe, a empresa pode diminuir a frequência da troca de funcionários, aumentando a motivação e a qualidade do atendimento.

4.3 FORNECIMENTO DE PRODUTOS

Hoje em dia, a demanda por produtos de marca e com bastante propaganda é intensa, o grande problema vivido pelas pequenas empresas, é que elas não conseguem ter acesso direto a esses produtos a fim de atender a procura dos clientes. Isso ocorre porque as fábricas preferem vender em grande quantidade, e para empresas já conhecidas no mercado, visando à certeza de recebimento no prazo combinado e facilidade de relacionamento com elas por serem clientes antigos. Por isso muitas vezes as micro empresas recorrem a depósitos, no qual o mesmo produto é vendido por um preço maior, no entanto, é natural que esse bem seja repassado para seus clientes por um preço maior, perdendo mais uma vez para a concorrência.

4.4 INADIMPLÊNCIA E ATRASOS DE PAGAMENTO

Podemos dizer que as pequenas empresas trabalham em um ciclo errado: compram para vender, ao invés de venderem para comprar e repor o estoque.

Esse é mais um dos grandes problemas citados, alguns clientes compram e não pagam, atrapalhando todo o ciclo, alguns fatores pelos quais isso acontece são

as dificuldades financeiras pessoais que impossibilitam o cumprimento de suas obrigações, o desemprego, a falta de controle nos gastos, compras para outras pessoas, doenças, e por último a própria má fé, a qual o cliente compra já sabendo que não vai pagar.

O atraso de pagamento, também pode acarretar alguns problemas, quando há atraso, é normal que juros sejam cobrados, mas muitos não aceitam e não entendem que a própria empresa também os paga, quando acontece com seus fornecedores. Eis que os que reclamam, além de não voltar a comprar, por muitas vezes passa referências negativas aos amigos e familiares, sobre o funcionamento da empresa, por não ter ficado satisfeito.

CAPÍTULO 5 – PROPONDO SOLUÇÕES COM O USO DO CRM PARA UMA EMPRESA VAREJISTA DE VESTUÁRIO E CALÇADOS

Com base na revisão de literatura, e com os problemas apontados pelos empresários, pode-se perceber que o relacionamento com o cliente é importante, pois faz com que as empresas melhorem seus resultados, deixando de preocuparem-se somente com sua própria participação no mercado, mas também se preocupando com seus clientes e a participação dos mesmos em suas vendas.

Com isso as estratégias de um projeto de CRM, mostram que os problemas expostos pelas empresas podem ser diminuídos ou até sanados, se possível conhecer os clientes mais profundamente, no entanto isso poderia ajudar a enfrentar o problema da concorrência por exemplo, a idéia é manter os clientes de maior valor longe do alcance dos rivais, atribuindo a eles exclusividades, e recompensas ao se relacionar com os mesmos.

A manutenção desse tipo de cliente faz com que, seja possível uma regularidade de vendas a ele, conquiste sua fidelidade, diminuindo assim a probabilidade de migração para a concorrência. Para os clientes de maior potencial, podemos conceder privilégios prematuramente, com o intuito de que ele se sinta importante, contudo não seriam mais necessárias as visitas e compras nos concorrentes.

O certo é que com isso, as empresas crescem se tornando cada vez mais conhecida no mercado, conquistando cada vez mais a atenção dos fornecedores, podendo assim filtrar os melhores para determinado tipo de negócio.

Outra idéia que pode parecer estranha, já que a idéia é vender e produzir mais, mas que não é menos importante, é a de que o CRM propõe que seja montada uma estratégia para perda de clientes de menor valor, os quais não têm nenhum potencial, não geram lucro, e podem trazer prejuízos internos e externos, como quando fornecem uma referência ruim sobre a empresa, além de diminuir, e até mesmo sanar os problemas de inadimplência. Passando esses clientes 'problemas' para a concorrência.

Outro fato que pode ser determinante para a diminuição dos problemas expostos é o treinamento aos funcionários. Normalmente nas empresas, quem tem

contato direto com os clientes costumam ser os funcionários, sejam eles, vendedores, secretários, entre outros, mas dificilmente os gerentes ou proprietários do estabelecimento.

Por isso é essencial fazer reuniões, em que cada um expõe suas experiências vividas, a fim de compartilhar informações que podem ser discutidas para possíveis melhorias nos relacionamentos com os clientes, prevenindo problemas futuros. Algumas empresas já dão treinamento especializado aos funcionários, e fornecem cursos para que eles entendam, e criem estratégias para conquistar os clientes com base nos dados obtidos pelo CRM, o qual todos participam, desde pessoas do nível operacional, até o nível estratégico.

5.1 ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DO CRM

Para a aplicação da estratégia de implantação fez-se necessário, além da análise de estratégias disponíveis, um estudo de caso para conhecer os processos de negócio e as informações atualmente utilizadas pela empresa, objeto deste estudo.

A pequena empresa em que foram aplicadas as estratégias CRM tem como nome fantasia: Jakeline Modas, e é um comércio varejista do ramo de vestuário e calçados infanto-juvenil e adulto e está localizada em Arapoti – PR, na rua Telêmaco Carneiro, número 789, centro, sendo que a razão social da empresa é Jakeline de Fátima Barbosa e seu CNPJ é 04366656/0001-83. A Figura 1 mostra a fachada da empresa.



Figura 1 – Fachada da empresa.

Segundo dados do IBGE (2010), a cidade possui cerca de 25.856 habitantes, o que a caracteriza como pequena. Sendo assim, é justificado o interesse da empresa em adotar as técnicas CRM para conseguir vantagem competitiva perante a concorrência.

Estratégia adotada.

Após analisar algumas estratégias abordadas neste trabalho, e levando em consideração o que cada uma delas pode proporcionar a empresa, juntamente com as respostas dos pequenos gestores em relação ao levantamento feito, e também com o que a empresária definiu de metas a serem atingidas com o projeto CRM, foi escolhido o *marketing one to one* como estratégia adotada para implantação, já que com estudos mais aprofundados, foi possível conhecer a clientela profundamente e mais individualmente, seguindo os 4 (quatro) passos básicos que por ela é proposto (identificar, diferenciar, interagir com os clientes, e por fim, personalizar a empresa conforme o perfil dos clientes e seus respectivos gostos e desejos) podendo então sanar os diversos problemas enfrentados pela empresa.

Atualmente a principal meta da pequena empresa em que será implantado o CRM é conhecer melhor seus clientes, mantê-los fiéis, pois é entendido e verificado no cadastro que a maioria dos clientes possuem também cadastro em concorrentes, sendo assim, conhecendo-os melhor será possível oferecer produtos que desejam, ter um atendimento especial e diferenciado, não os deixando adquirir seus bens na concorrência. Desta forma, a empresa também poderá adquirir produtos de fornecedores que tenham alto giro, evitando estoque parado e problemas com o espaço físico.

Para seguir o primeiro passo do *marketing one to one*, que é a fase de identificação dos clientes, foi necessário fazer análise da base de dados 'clientes' do *software* utilizado pela empresa e coletar informações adicionais dos clientes já que para traçar o perfil do cliente, eram necessárias mais informações do mesmo, após isso, foi feito gráfico com os parâmetros importantes dos clientes, tais como: sexo, idade, e bairro.

Na fase de diferenciação dos clientes, foi feita uma reunião com a empresária, e também foram verificados os dados da mesma base utilizada na fase anterior, como: valor da maior compra, data da última compra. Assim, pode-se perceber o

potencial de compra de cada, e qual o pico que ele pode atingir, levando em consideração o que já chegaram a gastar, e com que frequência eles efetuam compras na empresa, para que fosse atribuído os Clientes de Maior Valor (CMV's) e os Clientes com Maior Potencial (CMP's), que foram divididos em classe Ouro, Prata, ou Bronze.

No passo seguinte que é interagir com os clientes, está sendo feito continuamente atendimento personalizado e individual para todos os tipos de clientes, para criar um relacionamento de 'quase' amizade, e obter *feedbacks* informais dos mesmos, podendo então obter o conhecimento sobre como a empresa está trabalhando, e se ouve melhoria no processo de atendimento ao cliente, foi criado um site da empresa em que o cliente pode deixar suas dúvidas, sugestões e reclamações da empresa, também serão enviados e-mails de 'ofertas' e 'novidades', aos clientes conforme é o perfil em que o produto se encaixa.

Por último, de acordo com o que a estratégia escolhida, está sendo feito a personalização da empresa, e aspectos como produtos oferecidos, e a forma como serão expostos, prazos disponíveis para pagamento, e até mesmo uniformes das funcionárias estão sendo alterados.

Para isso foram utilizadas estratégias do CRM analítico e do operacional a fim de obter melhores resultados na implementação, a Tabela 2 apresenta as funções de ambas divisões de CRM, que foram utilizadas dentro da estratégia adotada.

Quadro 2 – Tabela de diferenciação das estratégias CRM

Fonte: Adaptado de Beal (2004).

CRM operacional	CRM analítico
<i>Marketing</i> eletrônico	Montar perfis de clientes
Gerenciamento de contatos	Analisar lucratividade do cliente
<i>Telemarketing</i>	Analisar lucratividade do produto
Venda por telefone	Identificar oportunidades de <i>cross-selling</i> e <i>up-selling</i>
Venda eletrônica	Selecionar as melhores estratégias de <i>marketing</i> , serviços e canais de vendas para cada grupo de clientes.
Atendimento ao cliente	Analisar a produtividade dos representantes de atendimento ao cliente e vendas

5.1.1 Pessoas envolvidas

Em uma pequena empresa, em que existem poucos funcionários é comum que uma pessoa exerça várias funções ao mesmo tempo, e isso por muitas vezes pode atrapalhar o rendimento em uma atividade específica, já que há a preocupação em fazer rápido para dar tempo de fazer tudo.

Atualmente a empresa conta com 2 (duas) funcionárias que são responsáveis por vendas e limpeza, 1 (uma) funcionária que também é responsável por vendas, cobranças, e exerce as funções de caixa, além da proprietária, que fornece ajuda em todas as atividades.

Assim foi percebido que deveria haver uma correta distribuição de funções para cada indivíduo, após análises feitas pela empresária, foi decidido que a funcionária que está há mais tempo na empresa agora será a responsável pelas vendas, já que obtém maior número de vendas, assim como a funcionária de menor idade, pois é visto que ela pode ser um diferencial para atrair clientes, a última tomará conta da arrumação e limpeza, sendo que em momentos com pouco movimento as outras a ajudarão, por fim a proprietária exercerá as funções do caixa e cobranças.

5.1.2 Processos envolvidos

A empresa se preocupava somente em vender, e não na satisfação da clientela, diferentemente do que as estratégias CRM propõem, as quais tratam o cliente como o foco principal, e sugere que seja criado não só um relacionamento formal e comum como em todas as outras empresas, mas sim, um relacionamento de amizade, que faça o cliente sentir-se importante com um tratamento diferenciado, proporcionando ao mesmo o bem estar no interior do estabelecimento.

Para isso ser possível, foi necessária uma mudança em todos os processos da empresa, tais como: produtos que serão adquiridos, como serão expostos, abordagem e atendimento ao cliente, entrevistas para criação do crediário, entre outros, até o momento em que o cliente retire-se da empresa.

5.2 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CRM

Para que a empresa consiga realizar com sucesso a implantação do *marketing one to one*, foi necessária a criação de estratégias que administrem as mudanças e inovações em todas as áreas da empresa, a fim de obter melhoria no relacionamento com os clientes. Sendo assim, foi feita uma divisão nos aspectos que são essenciais para atingir a qualidade esperada no atendimento aos clientes, esses aspectos são estratégias, que podem ser definidas como um conjunto de idéias e passos que devem ser adotados para se atingir um objetivo, e nesse caso estão divididas em 3 (três), são elas: Estratégias de negócio, em que serão abordadas o que a empresa deverá fazer e como, para que a implantação tenha sucesso, estratégia de Informação, que segundo Beal (2004) implica alinhar os diversos fatores da empresa, tais como estrutura, tecnologia, cultura e a competência dos integrantes da organização, se tudo não mudar simultaneamente é grande o risco de que o esforço de implementação estratégica transforme-se em uma série de projetos confusos, incompatíveis, ou que não chegam a lugar nenhum. E por fim, estratégias de TI, que é responsável por proporcionar um estreitamento entre a tecnologia e a informação de diversos ambientes, e que será tratada para um melhor desempenho no relacionamento com os clientes.

A Figura 2 mostra como estão divididas estas estratégias, e o que cada uma é responsável por fazer.



Figura 2 – Modelo de divisão de estratégias CRM.

5.2.1 Estratégias de Negócio.

Como algumas atividades deverão ser feitas de maneira diferente, foi necessária uma reunião para explicar a todos os membros da empresa, o porquê seria importante a mudança e inovação no método de trabalho, sendo assim suas sugestões foram ouvidas, e as que eram relevantes foram levadas em consideração. Após isso, a empresária, que é graduada em gestão da informação, está sendo responsável por analisar se há resistência por parte de algum funcionário da empresa em aceitar os novos métodos propostos, ainda a empresária foi também quem distribuiu corretamente as funções de cada membro da empresa, deixando eles de ser responsável por diversas funções ao mesmo tempo.

O cliente é considerado o principal objetivo de qualquer negócio, sendo assim, todos os funcionários foram orientados a fazer um curso de vendas escolhido por meio da internet, já que foi exposto que em determinados momentos há maior fluxo de clientes dentro da empresa, e talvez seja necessário que alguma funcionária paralise sua atividade para dar atenção ao mesmo, se todos os vendedores estiverem já prestando atendimento a outros.

5.2.2 Estratégias de Informação.

Conforme relatado pela empresária, o principal problema enfrentado e que é muito frequente, é que muitos produtos adquiridos, não tem boa aceitação, e por isso ficam parados no estoque, o que causa transtorno. Outra dificuldade também enfrentada é com relação ao espaço físico, o estabelecimento na qual se encontra instalada a empresa, tem cerca de 100 m², tornando-se pequeno já que há grande variedade de produtos e marcas. Contudo algumas vezes no ano, principalmente quando há trocas de estação, é preciso que algumas mercadorias sejam retiradas da empresa ou encaixotadas, a fim de conseguir espaço para armazenar novas mercadorias, como mostra a Figura 3.



Figura 3 – Mercadorias encaixotadas na empresa.

Esse problema se deve ao fato de a empresa não saber o perfil de seus clientes, fazendo-a adquirir produtos que não são de interesse dos mesmos, sendo assim, é natural que essas mercadorias fiquem paradas.

Buscando compreender as necessidades da empresa, foi necessário realizar uma entrevista informal com a empresária, para saber o que a mesma exige do cliente no momento do seu cadastro.

Quando os clientes desejam fazer seu cadastro para ficarem habilitados a realizar compras a prazo, a empresa solicita os seguintes documentos: RG, CPF, comprovante de residência, três referências comerciais, de onde os clientes já compram, e também é pedido o holerite de pagamento, embora o último não é considerado documento obrigatório, já que no ponto de vista da proprietária, muita gente trabalha sem ser registrado.

A fim de obter informações sobre os clientes, foi necessário fazer análise na base de dados 'clientes' do sistema Aplicativos Comerciais, o qual é utilizado pela empresa, sendo assim cada cliente tem os seguintes dados armazenados:

- Nome;
- Número do documento de identidade;
- Número do CPF;
- Tipo do endereço (onde o local de moradia pode ser identificado, como rua, avenida, chácara, etc.)
- Endereço;
- Número (número da casa do cliente);
- Complemento (para facilitar a localização do cliente se caso necessário);
- Bairro;
- Cidade;
- Estado;
- Fone;
- Referências comerciais;
- Celular;
- Nome do pai;
- Nome da mãe;
- Data de Nascimento;
- Data de Cadastro;

É nítido que alguns dados importantes não são armazenados na base de dados 'clientes'. Estes dados poderiam facilitar a consulta e a empresa poderia ter um melhor resultado nas vendas, e até mesmo nas compras de produtos que podem oferecer para seus consumidores. Do ponto de vista da técnica CRM, *one to one*, é possível ter uma relação mais amigável com o cliente, não o tratando como se fosse somente mais um no seu negócio. Sendo assim, pode-se 'conhecer' o seu cliente, tratando-o individualmente e não como é feito hoje na maioria dos negócios, em que consumidores de diferentes perfis são tratados de maneira igual. É possível perceber que isso não é o correto, porém para o tratamento individual de cada um é necessário coletar o maior número de detalhes possível do cliente.

Portanto, levando em conta o ponto de vista abordado, as informações de clientes que a empresa armazena são insuficientes. Outras informações devem ser acrescentadas ao cadastro para poder conhecê-los melhor e futuramente identificar o 'perfil de cliente', a fim de adquirir de fornecedores, produtos que se encaixam

para o perfil de cliente identificado, obtendo maior eficiência nas vendas, e prevenindo gastos desnecessários.

A partir desta análise, um primeiro estudo demonstrou inicialmente a necessidade de inclusão de algumas informações importantes para consulta e identificação do cliente, que são:

- Sexo;
- Valor da maior compra;
- Data da última compra;
- Estado Civil;
- Indicação;
- E-mail.

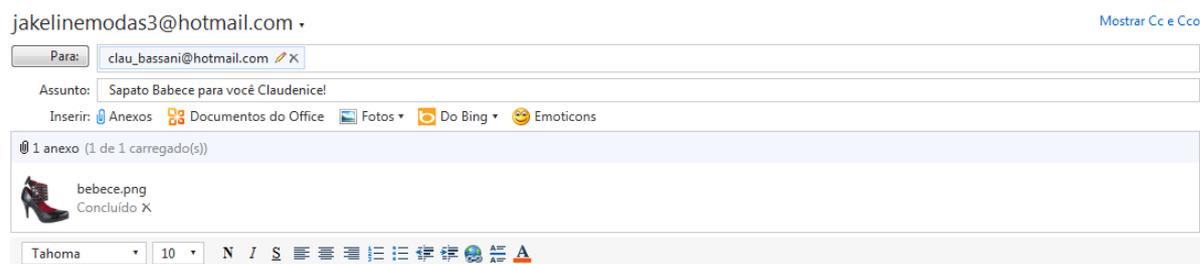
Ainda pretende-se futuramente identificar outras informações que poderão ser úteis para a organização conhecer melhor seus clientes.

Também foi analisada a frequência de compras que um determinado cliente realiza, a fim de que a Jakeline Modas trace estratégias para que o cliente tenha regularidade nas compras, a princípio a meta da empresa é fazer com que seus clientes não fiquem sem efetuar compras por mais de 3 (três) meses isso será possível através da informação 'Data da última compra' que passará a ser armazenado todas as vezes que for efetivada uma venda.

5.2.3 Estratégias de TI

Atualmente as empresas de sucesso já adotam a TI a seu favor, expandindo ainda mais as maneiras de interação com seus clientes. Sendo assim, foi adotada nova idéia que até então não era utilizada a seu favor dentro da empresa.

Como a empresária considera o seu quadro de funcionários suficiente, e a empresa possui computador que grande parte do tempo fica sem utilidade, está sendo implantado no negócio o envio de e-mails com ofertas, novidades, fotos e informações de produtos que possam vir a interessar o cliente, tratando-o informalmente e de forma personalizada, como mostra a Figura 4.



Bom dia Claudenice tudo bem?
 Estamos enviando este e-mail para lhe avisar sobre um novo modelo de sapato que chegou na loja.
 Achamos que vai gostar segue em anexo a foto dele.
 Qualquer dúvida nos contate, estamos com condições de pagamento especiais.

Abraços.

Lojas Jakeline Modas
 Rua: Telemaco Carneiro 789, Centro
 Fone: 3557-3082

Figura 4 – E-mail personalizado aos clientes.

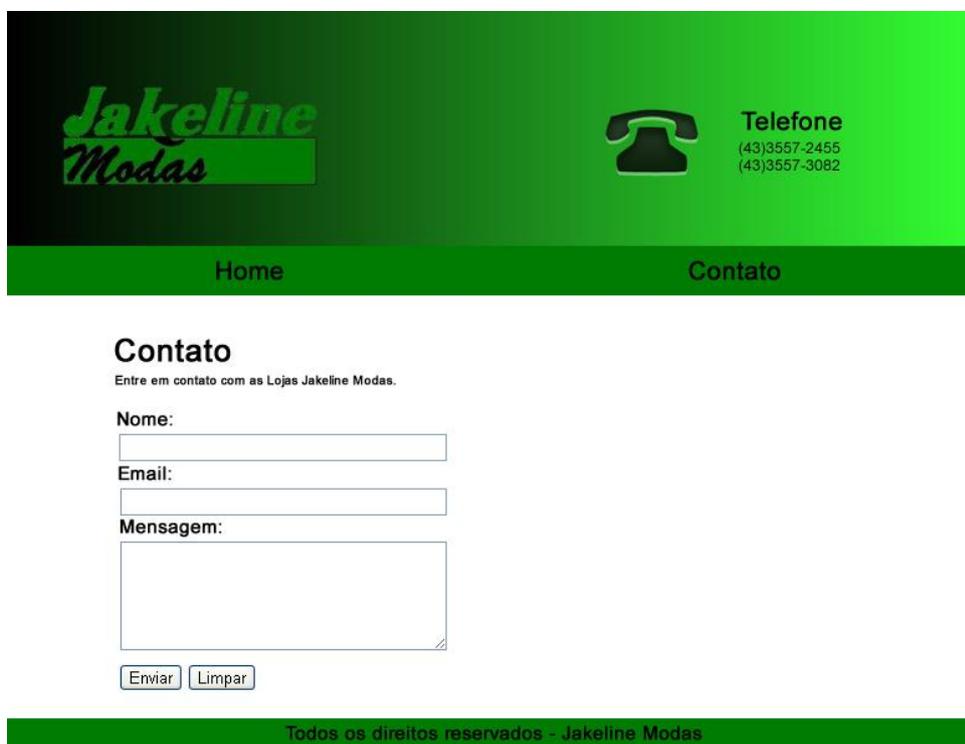
Contudo espera-se obter aumento significativo nas vendas, e ainda conquistar e fidelizar os clientes com a facilidade de comunicação e exposição de produtos que traçam seu perfil.

Quem está de fora, consegue observar falhas que pessoas que estão no dia-a-dia dentro da empresa não conseguem, sendo assim, foi criado um site de relacionamento da empresa em que os clientes poderão acessar. A figura 5 mostra a tela de boas vindas do site de relacionamento criado



Figura 5 – Tela de boas vindas do site.

A figura 6 mostra a tela em que o cliente poderá enviar dúvidas, sugestões, e reclamações, a fim da empresa obter informações para alcançar melhoria contínua nos processos do negócio.



Jakeline Modas

Telefone
(43)3557-2455
(43)3557-3082

Home Contato

Contato

Entre em contato com as Lojas Jakeline Modas.

Nome:

Email:

Mensagem:

Todos os direitos reservados - Jakeline Modas

Figura 6 – Tela de contato.

O site já era uma carência antiga da empresa, já que com a grande importância da tecnologia da informação, a maioria das empresas vêm na internet uma maneira eficiente de fazer seu *marketing*, ainda pretende-se futuramente implantar sistema de vendas on-line para expandir sua área de vendas.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para facilitar a análise dos dados e a criação dos gráficos, foi convertido a base de dados clientes do *software* utilizado pela empresa que estava no formato (.dbf), para o formato (.xls), através do pacote de aplicativos desenvolvido pela *Microsoft*, o *Office 2003*, sendo assim o manuseamento das informações dos cadastros foram mais práticos.

No total, a empresa conta com 390 cadastros, atualizado até o dia 13/06/2011, porém a maioria desses clientes estão inativos, ou seja, não aparecem na loja há um período de no mínimo 2 anos, contudo o Gráfico 1, mostra a

porcentagem de clientes ativos e inativos dos cadastros analisados, em conjunto com a empresária.

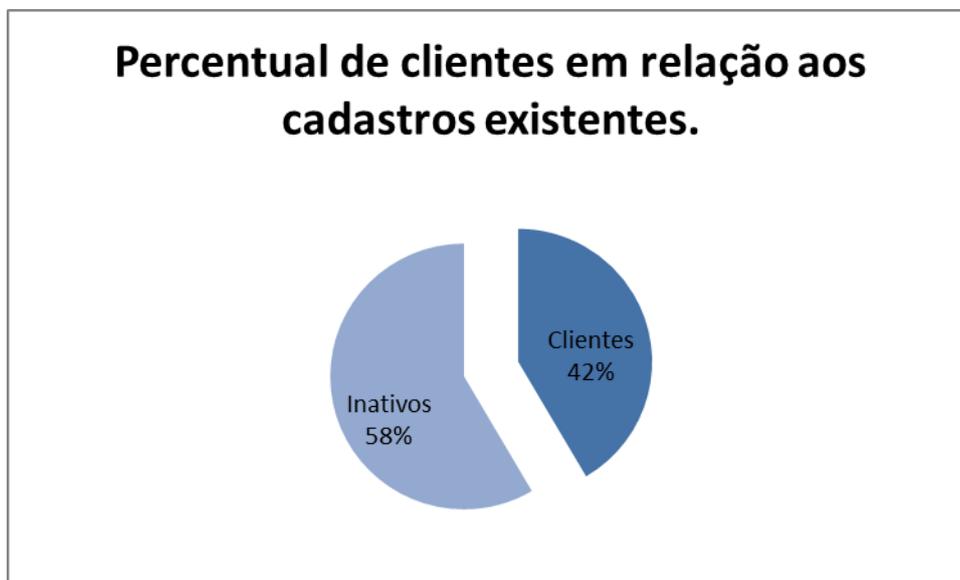


Gráfico 1 – Percentual de clientes atuais.

Percebe-se então, que grande parte do cadastro está desatualizado, pois em busca desses clientes, foram feitos telefonemas, e a maioria desses chamados 'inativos', se mudaram, o telefone não existe, e alguns até já estão falecidos. Isso se deve ao fato da empresa existir desde a data 22/02/1999, e durante todos esses anos o cadastro de clientes não ter sido atualizado.

Entretanto nesse registro de 42% de clientes dos 390 cadastros, foi acrescentado o campo 'Classe', em que para cada cliente foi atribuído o valor Ouro, para os melhores clientes, aqueles que possuem regularmente contas a pagar na empresa, e que podem vir a indicar o negócio para amigos e parentes, entendidos como Clientes de Maior Valor. O valor Prata foi atribuído a clientes que na visão da empresária gastam bastante, mas que não costumam frequentar com muita frequência a empresa, e por fim o campo Bronze, que foi aplicado para clientes que não compram sempre e que quando compram gastam pouco, estes chamados de Clientes de Maior Potencial.

O Gráfico 2 mostra a porcentagem da quantidade de cada valor de cliente que a empresa possui.

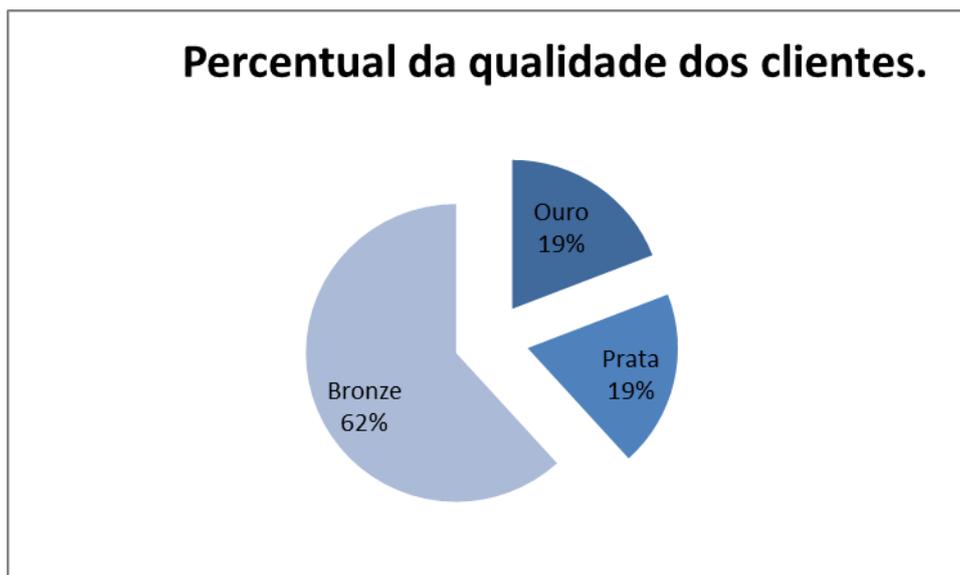


Gráfico 2 – Percentual da qualidade dos clientes.

Após estes resultados, foram criadas as estratégias para cada tipo de cliente. Para os clientes 'Ouro', a Jakeline Modas, fornecerá brindes quando uma venda de alto valor for efetuada, em datas de aniversário serão mandadas mensagens parabenizando-os, e será mantido contato constante com esses clientes, além do envio de e-mails com as ofertas e novidades que a empresa estará fornecendo.

Para os clientes 'Prata' a empresa se comprometeu em localizar as falhas, para saber o porquê eles não aparecem com frequência no negócio, ainda através de pesquisa informal informar-se se eles costumam visitar concorrentes, caso isso se confirme, caberá a Jakeline Modas a pesquisa de benefícios ofertados pelos concorrentes e melhorar suas propostas, para que então esses clientes possam elevar o seu valor.

Por fim os clientes 'Bronze', são os que deverão ser mais trabalhados, pois a porcentagem da sua quantidade é elevada perante aos de outras classes. Esses clientes estão recebendo benefícios melhores, podendo até comprar no crediário, produtos que estão em promoção, e que até então eram pra venda somente a vista. Outro caso, é que as vendas que antes eram parceladas até em 3 (três) vezes, ou raramente em 4 (quatro), agora são parceladas em até 6 vezes, além de que sempre que haver promoções os clientes serão avisados por meio de telefonemas.

Para definir o perfil de cliente que a empresa possui, foram analisados os campos 'sexo' e 'data de nascimento', assim foi possível saber quais os tipos de

clientes que a organização possui, no primeiro campo o resultado obtido é mostrado no Gráfico 3:



Gráfico 3 – Análise do campo sexo dos clientes.

Nota-se que há uma grande diferença na quantidade de clientes do sexo feminino em relação aos do sexo masculino, sendo assim o público-alvo em que a Jakeline Modas tem são mulheres, o que justifica a baixa procura por determinados produtos como chapéus, bonés, relógios masculinos e o grande número de camisetas atualmente estocadas nas prateleiras.

Outro dado analisado foi a idade dos clientes, conforme apresentado no Gráfico 4.



Gráfico 4 – Percentual de clientes e sua faixa etária.

Depois de feitas essas análises, foi verificado que a Jakeline Modas tem como principais clientes, mulheres de 20 a 40 anos. Sendo assim, os produtos que deverão ser oferecidos pela empresa devem corresponder ao perfil de cliente encontrado.

As campanhas de marketing que são feitas regularmente em datas comemorativas como dia das mães, dia dos pais, dia das crianças, natal, réveillon entre outros períodos de festas da cidade, começarão a ser feitas com dizeres que atinjam esses clientes, e até mesmo a escolha das músicas para carros de som, serão cuidadosamente escolhida, os cartazes e panfletos distribuídos também serão remodelados a fim de chamar mais a atenção de possíveis clientes e atuais que se encaixam nesse perfil.

5.4 AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO

Considerando que o CRM traz significativamente mais resultados a longo prazo não é possível realizar uma análise efetiva prontamente após a sua aplicação. Porém, é preciso ter métodos de avaliação que sejam capazes de informar se os métodos propostos estão trazendo benefícios para a empresa.

Desta forma, para avaliar a estratégia proposta foi utilizado entrevista informal com 30 clientes, ou seja, quando os mesmos visitaram a empresa, no período de 01/05/2011 a 01/06/2011, sendo assim, foi possível perceber o nível de satisfação com as novas técnicas de atendimento, o. Ainda será realizada uma entrevista formal por meio de reunião com todos os membros da empresa, coletando informações do nível de satisfação para verificar o que pode ser melhorado.

Segundo alguns relatos de clientes, os mesmos estão satisfeitos e gostaram do novo método de trabalho da Jakeline Modas, expondo que assim eles têm mais comodidade, pois não precisam sair de casa para saberem das novas mercadorias que estão disponíveis para eles, ressaltaram também a economia do tempo, já que muitos costumam sair para as compras em horário de almoço do serviço, e sendo assim, já podem chegar na empresa sabendo o que querem, também relataram que essas estratégias são inovadoras na cidade, pois não conhecem outra empresa na

cidade que utiliza destes meios, já é notado até alguns clientes que estão comparecendo na empresa com maior regularidade.

Para os funcionários foi feita a seguinte pergunta: após implementarmos as estratégias CRM notaram alguma diferença nos aspectos de venda? Se sim, quais? Sendo assim os funcionários responderam que estão observando bons resultados, pois o tempo de atendimento que os mesmos prestam aos clientes diminuiu, já que alguns comparecem na empresa já sabendo que produto deseja, também observaram que outros clientes estão gastando mais com o aumento do parcelamento de compras e outros benefícios, notaram também que com o curso que fizeram, estão conseguindo se relacionar melhor com os clientes, obtendo maior comunicação entre ambos.

Sendo assim o resultado da implantação das estratégias CRM utilizadas estão obtendo sucesso já à curto prazo, após total implantação será possível obter um aumento significativo nas vendas, expandindo cada vez mais a empresa.

5.5 TRABALHOS FUTUROS

Como o site da empresa foi criado, pretende-se ainda futuramente implantar catálogo de produtos, e sistemas de vendas *online*, a fim de a Jakeline Modas abranger outros lugares e novos clientes, sem deixar de pensar na comodidade que os seus atuais clientes terão ao efetuar compras em sua casa, acreditando que atualmente a internet é o meio de maior sucesso entre o perfil de clientes que a empresa possui.

Ainda é pretendido integrar o sistema de vendas utilizado na empresa com o serviço de envio de e-mails, facilitando então o marketing de ofertas de seus produtos e economizando tempo de serviço dos funcionários da empresa.

Sendo assim, como a estratégia adotada sugere, a empresa passará por transformações quanto aos produtos oferecidos, já que foi verificado que existem produtos e fornecedores desnecessários, já que não atingem o perfil de cliente que a empresa possui.

CONCLUSÃO

Após o término desse projeto foi possível estudar os conceitos relacionados às estratégias CRM, analisar suas técnicas e estratégias de apoio, e utilizá-las nas lojas Jakeline Modas, adequando-as para uma empresa varejista de vestuário e calçados, entretanto, para evitar riscos na implantação, foi necessário fazer uma análise profunda em fatores que fazem com que grande parte dos projetos CRM não obtenham sucesso.

Foram feitas pesquisas com gestores de pequenas empresas, com funcionários, e clientes, contudo pode-se atribuir a isso o sucesso que a filosofia CRM está tendo dentro da empresa, já que para adquirir ferramentas de apoio, como por exemplo, *softwares* CRM, a Jakeline Modas teria alta despesa, e não saberia exatamente a maneira de utilizar, portanto, com todo o estudo que foi feito, e a implantação e aceitação na empresa, ela já faz pesquisas para a aquisição de *software* para auxílio, tendo em vista o bom resultado obtido nesse curto prazo.

Também foi necessário coletar dados dos clientes, que a partir de agora é tratado na empresa como o centro de suas decisões, e verificar informações importantes que a empresa não tinha dos mesmos, e assim coletá-las, como forma de poder tratar os clientes o mais individualmente possível.

Os e-mails que estão sendo enviados para os clientes, estão demonstrando efeitos positivos, pois foi observado que os depoimentos obtidos, são com base nos e-mails, o computador que ficava maior parte do tempo ocioso, esperando alguma venda ser efetuada, agora é utilizado com maior adequação.

Por fim foi elaborado e aplicado parcialmente a estratégia proposta, e apesar de as estratégias CRM fornecer resultados em longo prazo, já foi possível perceber melhorias nos serviços fornecidos.

REFERÊNCIAS

BASTA, César; ALCÂNTARA, Daniel de Oliveira. ***Da improvisação ao SAC* - A origem do CRM****. Gestão da Organização Organizacional e Tecnológica – GOOT, 2003;

BEAL, ADRIANA. ***Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações***. São Paulo – SP: Atlas, 2004

CALLEGARI, Nelson Malta; KOVALESKI, João Luiz; SCANDELARI, Luciano. ***O CRM e a TI como diferencial competitivo***. Bauru - SP: XIII SIMPEP, 2006;

CALLEGARI, Nelson Malta; KOVALESKI, João Luiz; FRANCISCO, Antonio Carlos. ***CRM - uma ferramenta tecnológica inovadora***. Campos Gerais-MG: 3º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais, 2007;

GALLON, Alessandra Vasconcelos; PFITSCHER, Elisete Dahmer; VICHROSKI, Tatiane da Silva Ferreira. ***A Contabilidade e o Valor Real do Cliente no Processo de CRM: Um Estudo de Caso em Empresa do Setor de Varejo Supermercado***. São Paulo: Sétimo Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2007;

GONTIJO, Felipe Eugênio Kich et al. ***Gerenciamento do relacionamento com o cliente – Uma aplicação do CRM em uma indústria metal – mecânica***. Niterói – RJ: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão;

GROUP, Peppers and Rogers. ***CRM Séries Marketing 1 to 1 - 3ª Edição***. São Paulo – SP, 2004;

GROUP, Peppers and Rogers. ***CRM Séries Marketing 1 to 1 – Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management***. 2000;

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. Sétima edição, São Paulo – SP: Pearson Prentice Hall, 2007;

MACHADO, Jheymes Fernandes. **Sistemas CRM aplicados a empresas**. Uberlândia – MG: Centro Universitário do Triângulo – Unit, 2002;

MALVEZI, Cesar Augusto. **O Processo de Desenvolvimento e Implantação de CRM em uma Empresa de Revenda de Combustível**. Londrina – PR: Universidade Estadual de Londrina – UEL, 2009;

MOLINA, Caroline Cristina et al. **A integração do CRM nas organizações**. Garça - SP: Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis, 2005;

MORAES, Cristine do Carmo Schmidt Bueno et al. **CRM: Enfoque sobre relacionamento entre tecnologia e processos de negócios**. Curitiba – PR: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002;

PFLIEGER, Shari Lawrence. **Engenharia de software teoria e prática**. São Paulo – SP: Pearson Prentice Hall, 2004;

SODRÉ, Eliana. **CRM analítico: alicerce do relacionamento ganha-ganha**. São Paulo – SP: 2004;

SILVA, Marcelo Souza. **Abertura e sobrevivência de empresas**. Rio de Janeiro – RJ: 2006.

APÊNDICE A

AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

NOME DA EMPRESA:

CNPJ:

NOME DO RESPONSÁVEL:

- Relatório de Estágio
 Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

TÍTULO: _____

1. Autorizo a Universidade Estadual do Norte do Paraná, a disponibilizar, gratuitamente, em sua base de dados, sem ressarcimento dos direitos autorais, o **texto integral** do Relatório de Projeto de TCC impresso e em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a partir desta data:

SIM

NÃO

Arapoti, ____/____/____

Nome do Supervisor Completo e Assinatura

Cargo