**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY**

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

Cursos de Administração

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II**

A influência do CRM na retenção de clientes

Graciele Batista de Oliveira

Gustavo Rocha de Araujo

Johne Nascimento de Oliveira

José Maurino R. O. Filho

Marcos A. Carmo Moreira

Rio de Janeiro

2013/2

Graciele Batista de Oliveira

Gustavo Rocha de Araujo

Johne Nascimento de Oliveira

José Maurino R. de O. Filho

Marcos A. Carmo Moreira

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

A influência do CRM na retenção de clientes

Trabalho apresentado à disciplina de Trabalho de Curso II do curso de Administração da UNIGRANRIO como requisito para aprovação da mesma.

Orientadora: Vânia Martins Santos

Rio de Janeiro

2013/2

**SUMÁRIO**

**RESUMO, p. 4**

**1 INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO, p. 4**

**2 QUESTÃO DE PESQUISA, p. 5**

**3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS, p. 5**

**4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO, p. 5**

**5 RELEVÂNCIA, p. 6**

**6 REFERENCIAL TEÓRICO, p. 6**

6.1 AS ORGANIZAÇÕES E OS CLIENTES, p. 7

6.2 FERRAMENTAS NA BUSCA PELA RETENÇÃO DE CLIENTES, p. 8

6.3 A FERRAMENTA CRM, p. 10

**7 METODOLOGIA DE PESQUISA, p. 11**

7.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS, p. 12

71.2 RELATÓRIO DE PESQUISA, P.13

**8 CONSIDERAÇÕES FINAIS, p. 15**

**BIBLIOGRÁFIA, p. 18**

**APÊNDICE A, p.20**

**APÊNDICE B, p.22**

**APÊNDICE C, p.25**

**APÊNDICE D, p.28**

**RESUMO**

Este estudo tem por objetivo analisar e mostrar a importância da ferramenta CRM com o intuito de reter clientes. Atualmente no mercado as empresas que desejam agregar mais valor junto aos seus clientes, precisam conhecê-los melhor. Com a ferramenta CRM isso é possível, pois conhecendo melhor os seus clientes, as empresas podem criar identificar vantagens e assim criar estratégias baseadas nas informações dos clientes, e assim ter uma maior participação no mercado altamente competitivo. A importância deste trabalho acadêmico mostra que as empresas podem agradar mais seu público alvo, criando estratégias, inovando em atendimentos, e utilizando de forma correta os dados cedidos pelas ferramentas, com isso as organizações podem obter vantagem competitiva elevando, ainda mais o nível de atendimento dos serviços, e com isso fazer um elo entre a empresa e seu cliente, assim criando  valor para ambas as partes. A fim de viabilizar o estudo, utilizamos a pesquisa bibliográfica como fonte de informação com o objetivo de alcançar os resultados desejados e garantir a autenticidade das informações obtidas gerando conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clientes; Customer Relationship Management (CRM); Retenção.

**1 INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO**

O objetivo deste trabalho é mostrar como a ferramenta CRM auxilia na fidelização e retenção de clientes, pois, no atual mercado a facilidade de encontrar um novo fornecedor para seus desejos, torna o cliente mais exigente e disposto a barganhar, buscando sempre sua comodidade. O auxilio do CRM não é a garantia de resultados e sucessos ele é uma ferramenta de apoio gerencial, o planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento de forma precisa da ferramenta na busca por dados precisos e consequentemente o alcance do objetivo: fidelização e retenção.

Cobra (2004, p. 69) cita que “a empresa deve agir como um rebelde que não se contenta com o básico e procura ir além, inovando e recriando valor para os clientes.”.

Através de pesquisas de satisfação e verificando a qualidade do serviço prestado junto aos clientes atendidos e com o auxílio da ferramenta CRM as organizações podem obter dados importantes dos clientes, e assim, satisfazer suas necessidades unificando o prestador de serviço com os clientes, obtendo desde modo uma maior parceria e consequentemente uma maior fidelidade através da retenção. Kotler (2000, p. 69) ainda destaca que a maior parte do que é estudado e posto em prática dirige-se apenas a atrair novos clientes, em vez de preocupar-se com a retenção.

**2 QUESTÃO DE PESQUISA**

Como o Customer Relationship Management (CRM) pode auxiliar a retenção de clientes?

**3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS**

Este trabalho tem como objetivo geral analisar como o customer relationship management (CRM) pode ser agregado ao processo de retenção de clientes da empresa e como isso poder obter vantagem competitiva.

São objetivos específicos:

* Identificar as vantagens de utilizar o customer relationship management (CRM) no auxilio a retenção e satisfação de clientes.
* Identificar como uma boa estratégia agregada a informações atualizadas de seus clientes pode auxiliar a empresa a obter vantagem competitva em um cenário a cada dia mais acirrado.

**4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

No atual cenário globalizado, conquistar clientes é uma tarefa complexa, reter e fideliza-los ainda mais, cada organização busca seus métodos de conseguir essa difícil tarefa. Diante deste contexto é proposta como delimitação do tema a retenção de clientes através do CRM nas empresas, como diferencial para que as organizações tenham excelência em seus serviços/produtos. A perda de clientes pode significar perda de novos negócios ou clientes insatisfeitos multiplicam sua insatisfação com outros possíveis clientes.

**5 RELEVÂNCIA**

No cenário do mercado atual, estar desatualizado ou interpretar de forma equivocada uma informação, pode acarretar em prejuízos gigantescos ou até o fechamento do negócio. Baseando-se nessa afirmação, o trabalho mostra como o CRM, pode auxiliar, mas não deve ser considera a garantia do sucesso. Ele é uma ferramenta que merece cuidados.

O CRM é uma ferramenta com objetivos diretamente ligados à retenção e fidelização de clientes, a mesma não deve ser vista apenas como tecnologia ela não elimina o fato de se precisar de um planejamento estratégico para um melhor relacionamento com os clientes. (QUADROS, 2010, p.82)

Para que os recurdos do CRM consigam excelência é necessário um planejamento prévio bem estruturado da Gestão de Relacionamento com o cliente caso contrário o uso da ferramenta será ineficiente. (Quadros, 2010, p.83).

Segundo Quadros (2010, p.278),

Todo processo de implementação de uma ferramenta de CRM em qualquer área, da comercial à área de atendimento pós-venda, deveria se procedida de uma visualização clara dos objetivos estratégicos. Estes objetivos, definidos até mesmo antes da contratação da ferramenta.

Dentro da busca por fidelizar clientes entender que não apenas a parte tecnológica pode alcançar esse resultado, faz toda a diferença na hora de conseguir a retenção dos mesmos, o fator de relacionamento é o diferencial para que isso aconteça e é nessa hora que a ferramenta CRM se torna importante, fornecer dados corretos e precisos, ajuda na interpretação do cliente e consequentemente atender suas necessidades e anseios.

**6 REFERENCIAL TEÓRICO**

No referencial teórico vamos relatar informações relevantes que foram retiradas de uma pesquisa existente, com auxilio de outras fontes conceituadas, onde foram estudadas e desenvolvidas com a maior propriedade possível de acordo com o conhecimento adquirido ao longo do curso, levando a pesquisa a um maior esclarecimento e concretização.

6.1 AS ORGANIZAÇÕES E OS CLIENTES

Estabelecer uma boa comunicação é imprescindível para manter um bom relacionamento entre empresa e seus consumidores, com a globalização e por consequência a mudança do perfil e comportamento de seus clientes.

Kotler e Keller, (2006, p. 152) destacam a necessidade das empresas conhecerem seus clientes:

Quanto maior o envolvimento de um cliente com a empresa, maior a probabilidade de ele se mantenha fiel a ela. Algumas empresas tratam os clientes como parceiros - especificamente no mercado organizacional solicitando sua ajuda no projeto de novos produtos ou melhorando o seu atendimento.

Construir relacionamentos é um desafio, em especial quando uma empresa tem muitos clientes (ás vezes milhões) que interagem com ela de muitas maneiras (desde de e-mails e centrais de atendimentos até interações face a face). (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 293).

Lovelock e Wirtz (2006, p. 319) complementam informando que, as organizações precisam dar uma atenção especial a clientes que gastam maiores quantias, programas de recompensas são oferecidos a esses clientes de tal forma que as organizações passam a rastrear e monitorar o comportamento de seu público alvo.

Zemke e Anderson (2008, p. 102) destacam que a comunicação verbal é um meio de se observar o cliente por suas expressões ou alternância de voz. É um meio possível de saber se o serviço esta gerando satisfação na busca por melhor atendimento e confiabilidade.

Cada vez mais a confiabilidade se torna um meio de vida para a empresa, estar frente a frente com o cliente é algo único nesse momento uma parte do futuro da sua empresa esta sendo construída (ZEMKE, ANDERSON, 2008, p. 21).

Zemke e Anderson ( 2008, p. 12) ainda informam que “ os clientes não fazem distinção entre você e a empresa em que você  trabalha. Estão certos. Para eles, você é a empresa”.

Kotler (2010, p. 117,118) diz que surge uma nova visão, segundo a qual a função dos gerentes é obter retorno não apenas apara os acionistas; as empresas inteligentes se concentrarão em todos os stakeholders: consumidores, empregados, parceiros de canal, governo, organizações sem fins lucrativos e o publico em geral, não apenas os acionistas, uma empresa bem-sucedida não chega sozinha ao sucesso. Seu sucesso se deve a uma rede superior de stakeholders, e todos eles têm participação nos negócios e em seus resultados, satisfazer os acionistas, assegurar que todos se sintam recompensados, em geral gera maior lucratividade no longo prazo de que se a empresa se concentrar apenas em tentar maximizar os lucros para os acionistas no curto prazo.

6.2 FERRAMENTAS NA BUSCA PELA RETENÇÃO DE CLIENTES

Existem várias ferramentas e métodos para a retenção de cliente, dentre os modelos existentes, Quadros (2010, p. 83), conceitua o CRM como: “A tecnologia (sistemas) facilita (ou viabiliza) a implementação dos processos como parte de uma estratégia de CRM, mas ela não constituí o processo ou estratégia em si.”

Para Corrêa e Caon (2010, p. 87) os clientes retidos são importantes, pois:

Um cliente fiel será um cliente retido, frequente, que , mais do que apenas voltar, será um agente de marketing da empresa, fazendo propaganda boca a boca e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes.

Segundo Corrêa e Caon (2010, p. 93) "O grau de satisfação do cliente, portanto, por estar diretamente ligado à fidelidade e retenção, e por consequência à lucratividade da organização, tem papel essencial na gestão de serviços".

As empresas estão cada vez atentas a satisfação e retenção dos clientes, pois os clientes que tem suas necessidades atendidas mantém um relacionamento duradouro com a empresa. As empresas que fazem retenção de clientes podem economizar em até cinco vezes, pois conquistar novos clientes gera um custo muito alto, e medida que os clientes retidos ficam na empresa, o percentual de lucro tende a aumentar (KOTLER, KELLER, 2006, p. 153).

Conforme descrito acima, atualmente conquistar e satisfazer seus clientes é uma tarefa extremamente difícil para as organizações, exige-se total dedicação e empenho, pois todos devem estar voltados e envolvidos com a ideia da conquista, manter e recuperar clientes.

De acordo com Godfrey (1998 *apud* ZEMKE & ANDERSON, 2008, p. 7) é necessário fazer algo mais pelos clientes, pois: “O cliente não deve ficar somente satisfeito, mas ‘encantado’ – surpreso por suas necessidades não terem sido apenas supridas, e sim mais do que atendidas”.

Medida de satisfação do cliente é um ponto muito importante no mercado aonde são feitos estudos entre diversos clientes, para saber o grau, necessidades e também seus interesses e com objetivo de identificar pontos de insatisfação para que se possa melhorá-los (CORRÊA, CAON, 2010, p. 121).

É necessário que as reclamações dos clientes sejam resolvidas de imediato, conforme informam Slack, Chambers e Johnston (2008, p. 636) abaixo:

Quando os clientes se queixam de um produto ou serviço, a situação pode ser tratada no local, mas pode ser que o sistema não seja mudado para prevenir que esse tipo de problemas ocorra novamente. Isso pode ocorrer ou porque o pessoal teme chamar a atenção para um problema que possa ser visto como um sinal de fraqueza ou falta de habilidade, ou porque há sistemas de identificação de falhas inadequados ou falta de apoio gerencial ou interesse em fazer melhorias.

“O modo de como uma empresa lida com as reclamações e resolve problemas pode determinar se ela verá a fidelidade de seus clientes crescerem ou antigos clientes migrando para outros fornecedores”. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 321).

Kotler e Keller (2006, p. 153) levantam outros aspectos, dentre eles, uma das maneiras de solidificar a retenção de clientes é levantar obstáculos para impedir a mudança. Os clientes têm menos desejo de mudar para outros fornecedores, caso envolva aspectos financeiros. Entregando-lhe um alto grau de satisfação ao cliente, é muito difícil dos concorrentes superar esses obstáculos.

Segundo Corrêa e Caon (2010, p. 87) o crescimento de clientes faz com que as empresas se estabeleçam no mercado e devido a essa ascensão fornecem serviços diferenciados podendo aumentar o valor do preço de seus serviços.

Para Kotler e Keller (2006, pag. 153) “Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, e não na de reter os que já existem”.

“Contudo, não basta dominar as técnicas de atrair novos clientes, a empresa deve rete-lôs. Muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de clientes - ou seja, conquistam novos clientes e perdem muito deles”. (KOTLER; KELLER, 2006, p.153).

Utilizando uma ferramenta gerencial, as organizações terão informação com maior qualidade, auxiliando a ação de tomada de foco a ser atingido, oferecendo algo a mais a seus clientes, especialmente os de maior valor, e evitando a migração de sua base de clientes para a concorrência, portanto para uma organização, os benefícios se darão com a implementação do programa que facilitará a identificação dos clientes, diferenciados pelo valor e comportamento, interação, quando se pode saber que suas necessidades e preferências, conduzindo à personalização às necessidades expressas pelo cliente.

6.3 A FERRAMENTA CRM

O CRM ou Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente é uma ferramenta muito importante no plano de marketing das organizações que buscam sobreviver num mercado cada vez mais complexo, competitivo e altamente dinâmico, ele integra o marketing junto com tecnologia da informação para prover a empresa com meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real, e transformar estes dados em informações que, permitem que o cliente seja conhecido e tenha um tratamento diferenciado e também integra pessoas, processos e tecnologia para otimizar o gerenciamento de todos os relacionamentos, incluindo consumidores, parceiros de negócios e canais de distribuição. Além de estar preparado para o atendimento, é preciso incorporar todos os dados de contato no banco de dados estratégico para gerar uma comunicação contínua.

Quadros (2010, P.82) afirma que “primeiramente, é importante dizer que CRM não é apenas uma ferramenta computacional, uma tecnologia, embora o seja, em termos práticos, dependente dela”. O conceito também pode ser aplicado pela definição:

CRM é um conjunto de estratégias e processos, suportados por uma plataforma tecnológica, voltados para monitorar e alterar as formas como as Organizações interagem com seus Clientes, *Prospects* ou *Suspects*, com o objetivo de conquistar novos Clientes e posteriormente fideliza-los e rentabilizar o relacionamento. (QUADROS, 2010, P.82).

De acordo com Lovelock e Wirtz (2006, p. 318), destacamos que o sistema de CRM é apenas um suporte para complementar a estratégia, portanto deve ser estruturado para executa-lo.

Com o CRM as empresas podem conhecer melhor os clientes, já que essa ferramenta fornece informações detalhadas sobre o perfil de cada cliente, conforme destaca Mazza (2009. p.145) abaixo :

No banco de dados do CRM deve ter ou estar ligado ao software de gestão transacional para que , ao buscar no CRM quem é o cliente , possamos visualizar seu histórico de transações, produtos comprados , volumes, formas e pontualidade de pagamento , preços praticados.

“Traduzir esse conhecimento em entrega de serviço, níveis de serviços por classe e estratégias de relacionamento com clientes são as principais etapas para conquistar a fidelidade do cliente”. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 319).

Conforme descrito nas citações acima a ferramenta CRM nos auxilia a reter e conquistar clientes, usando um banco de dados através de um monitoramento constante, visando saber as necessidades de seus clientes.

É importante destacar que o uso adequado do CRM traz benefícios para as organizações, segundo Kotler e Keller, (2006, p. 153) “graças ao uso eficaz de informações sobre cada conta, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real.”.

As empresas utilizam o *customer relationship management* (CRM) como uma ferramenta estratégica no sistema de gerenciamento do relacionamento, através delas é possível identificar opiniões, insatisfações e pretensões dos consumidores além de facilitar o processo de comunicação da empresa com seu público alvo.

**7 METODOLOGIA DE PESQUISA**

A classificação em relação ao tipo de pesquisa foi feita baseada na taxionomia de Vergara (2004, p.47), levando em consideração os fins e os meios de pesquisa.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois é feita por meio de levantamento bibliográfico e por ser um tema novo.

“A pesquisa exploratória é o primeiro passo de qualquer pesquisa, que acontece quando o tema escolhido é pouco explorado e o pesquisador precisa incorporar características inéditas e buscar novas abordagens. Ela é feita por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas, analise de exemplos sobre o tem estudado.” (REIS, 2008, p. 55).

Em relação aos meios, a pesquisa possui diversas citações levantadas por diversas fontes para entender o tema. A pesquisa tem caráter bibliográfico, com base em livros, internet e artigos sobre o tema abordado.

“A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2004, p. 48).

A estratégia de abordagem utilizada foi a qualitativa, apresentado por Dhiel e Tatim (2004, p. 51 e 52) da seguinte forma “a qualitativa consiste em análise do comportamento dos indivíduos ou grupos sociais, em certas particularidades, e são apresentados de forma descritiva.”

A pesquisa de campo será aplicada de forma prática e coerente, através de questionário, com perguntas abertas, baseando-se em informações concretas e terá por objetivo aprofundar o entendimento de aspectos chaves relativos à retenção de clientes com a utilização do CRM, desse modo escolhemos entrevistados que lidam no dia a dia, diretamente com a ferramenta, trazendo maior credibilidade para a coleta de dados.

Nesse parâmetro foram utilizadas três empresas, sendo um funcionário de cada empresa entrevistado para a pesquisa: A primeira empresa que utiliza do B2B, a segunda empresa do setor varejista e a terceira empresa do setor de telefonia. Estas escolhidas de maneira a encorpar o trabalho, com opiniões de diferentes seguimentos, porém com o mesmo objetivo, a retenção de clientes.

7.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizada a observação, que é definido por Diehl e Tatim (2004, p. 71) da seguinte forma:

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

O critério de participação utilizado na pesquisa foi à observação não participativa definida por Lopes (2006, p.172), a observação não participante é aquela em que o observador permanece fora da realidade a ser estudada. Seu papel é de espectador não interfere ou envolvendo-se na situação, partindo deste ponto de vista Samara e Barros (2007, p. 116) ainda complementam informando que “a técnica de observação é utilizada quando se pretende levantar hipóteses preliminares sobre o comportamento de consumo”.

A coleta de dados desta pesquisa foi baseada na observação não participativa, pois desta forma podemos levantar dados através do comportamento do público alvo, e assim compreender como as relações, impacta nas organizações.

O questionário deve contar com um padrão estabelecido pelo pesquisador ordena desde as mais simples para as mais complexas, destacando que cada pergunta deve se referir a uma ideia de cada vez possibilitando somente um tipo de interpretação, respeitando o conhecimento do informante. Como o questionário é um instrumento de pesquisa de dados ele deve ser construído a partir de perguntas fechadas, visando o melhor resultado. (PÁDUA, 2007, p. 73).

Dessa forma o questionário utilizado terá perguntas objetivas e claras, de forma que os dados fiquem padronizados e fáceis de serem analisados, a fim de atender a pesquisa, onde para maior credibilidade a mesma terá como colaboradores: Analistas com mais de dois anos de empresa e que trabalham diretamente com a ferramenta, dessa forma coletamos informações de profissionais inseridos dentro do mercado e que podem expressar da melhor forma quais os prós e contras da ferramenta CRM.

7.1.2 RELATÓRIO DE PESQUISA

Como o *Customer Relationship Management* (CRM) pode auxiliar a retenção de clientes?

O questionário elaborado tem por objetivo extrair dos entrevistados, informações relevantes sobre a ferramenta CRM dentro do contexto retenção de clientes.

A primeira questão busca descobrir qual motivo que levou a empresa a implantar o CRM. Os entrevistados perceberam que manter seu cliente fiel requer uma percepção especial dos seus desejos e satisfações com isso à instalação de uma ferramenta para auxiliar na coleta de dados se torna indispensável. Após esta descoberta, podemos observar que o motivo que levou as empresas a implantarem o CRM foi à organização e análise centralizada das oportunidades de novos negócios, baseando-se no perfil dos clientes, com o intuito de criar produtos e serviços diferenciados como ferramentas para uma melhor retenção.

A segunda questão tem a proposta de mostrar no ambiente interno da empresa como ocorreu a implantação do CRM. Observamos que as organizações como em qualquer mudança, sofreram um pouco de resistência, mas aos poucos todos aderiram à nova ferramenta. Outro ponto abordado, foi como montar uma análise baseada em comportamento de compra genérico, uma vez que ainda não havia um método de identificação do cliente.

A terceira questão identifica e mostra com é feita a coleta de dados para a elaboração do perfil. Através de cadastros online ou fichas cadastrais, os dados são coletados de acordo com a Localidade do cliente (região de origem do contrato), sua faixa de gasto, período de utilização dos serviços, classificação do cliente (normal, importante, Vip e Corporativo), período de inadimplência e tempo de base. Depois extraídos em txt da base de vendas SAP e posterior importação e manipulação no SPSS (pacote estatístico de análise de dados), para as empresa B2B, a coleta de dados é feita durante reuniões e são cadastradas manualmente na ferramenta.

A quarta questão informa o quanto o CRM está alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Observamos que as empresas estão com o CRM alinhado aos seus objetivos estratégico e mantendo o sistema atualizado, alimentando todos os setores das empresas com informações relevantes de acordo sua necessidades.

A quinta questão nos mostra outros parâmetros para a utilização da ferramenta CRM, onde é possível criar uma estratégia para a capitação de novos clientes. Verificamos que além da retenção de clientes as empresas utilizam a base de dados do CRM, para conquistar novos clientes com os perfis traçados oferecendo assim produtos ou serviços diferenciados.

Com o atual momento vivido pelo mercado globalizado na sexta questão é mostrado como os dados obtidos através do CRM se transformam em estratégias, que variam desde questões sustentáveis a mix de produtos/serviços, pois agora as ofertas ou serviços são passados ao cliente antes que ele solicite tornando a empresa pró ativa.

Na sétima questão é mostrado que após a classificação do cliente, existe uma estratégia diferenciada, os de maior valor e de maior potencial são tratados como clientes focos, pois geram maior receita.

Podemos observar na oitava questão a estrutura das empresas para o armazenamento no CRM as informações dos feedbacks e na nona questão com são utilizados. Nas empresas com ferramentas B2B utilizam o canal de comunicação dos feedbacks pessoalmente, enquanto outras empresas usam sistemas que tem como objetivo transcrever os feedbacks (negativos ou positivos) dos clientes e assim montar uma matriz de prioridade. Com essa informação se tem a visibilidade de saber em quais pontos negativos tem que atacar para solucionar o problema e também quais pontos positivos que tem que se manter. Dependendo do feedback recebido, é verificado a viabilidade de criar uma solução, produto ou serviço que atenda as necessidades de acordo com o perfil do cliente.

Na décima questão observamos a contribuição das mídias sócias com informações para o CRM. Através das mídias sociais é possível disseminar a marca, gerando assim um vinculo entre a empresa e o cliente, esse vinculo acaba gerando insumos para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Podemos observar na décima primeira questão quais os critérios relevantes na análise de informações geradas pelo CRM. Variedade de serviços, volume de serviços, faturamento, rentabilidade e serviços de valor agregado, são considerados relevantes, pois o sistema tem as parametrizações solicitadas e necessárias para traçar uma estratégia adequada de acordo com o perfil do cliente.

Dentro do contexto esperado pelas empresas com a implantação do CRM na décima segunda pergunta observamos. A avaliação das empresas em relação ao resultado esperado foi positiva, pois gerou um controle onde podem mensurar melhor os ganhos, gerar metas e aumentar o portfólio de produto/serviços.

Gerar vantagem competitiva está agregado diretamente para a sobrevivência das organizações dentro desse conceito na décima terceira questão observou através do CRM. Estar atualizado é o essencial para o conhecimento de cada cliente. Com essas informações as campanhas de vendas específicas para determinados SKU’s, puderam ser avaliadas mais efetivamente.

Por fim, na ultima questão é demonstrado à satisfação das empresas com a ferramenta. As empresas consideram o CRM um bom investimento após a implantação da ferramenta gerou muito mais negócio e fizeram negociações assertivas, pois pela primeira vez está se analisando um cupom em nível de itens, horários, regiões, dias da semana, etc. possibilitando a avaliação da eficácia de campanhas com o direcionamento mais efetivos dos investimentos e retorno.

O que podemos observar nos entrevistados que através da ferramenta, as empresas buscaram se adequar ao resultando, na busca de uma melhor organização de seus clientes e com isso gerar novos negócios, que houve resistência a mudança, porém contornado pelos gestores, e a satisfação da empresas com a ferramenta CRM.

**8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho nos mostra como o cenário competitivo do mercado é predatório, para as organizações que se tornam obsoleto, e que se contentam com o atual estágio de satisfação dos seus clientes. No momento de transição do mercado que antes era regional, para o mercado global onde-se através da internet consegue quase todos os tipos de produto em qualquer lugar do mundo. O cliente passou a ser mais exigente uma vez que seu poder de barganha aumentou, onde não estar satisfeito é sinal de comprar em outro lugar, ser fiel a uma empresa, marca ou produto tornou-se o grande projeto das organizações.

Assim como em todos os campos evolutivos foram desenvolvidos vários projetos e ferramentas para ajudar na questão de fidelização do cliente, dentre os existentes o *Customer Relationship Management* (CRM), foi escolhido como objeto de pesquisa na ajuda para a retenção de clientes. Os objetivos estudados nos mostram que o CRM é uma ferramenta de extrema importância para o marketing, pois, utilizado de forma correta consiste numa melhor forma de obter dados relevantes sobre o cliente, facilitando um estudo do grau de satisfação para os produtos/serviços, atendimento, pós venda e logística reversa. Assim é possível montar um estudo individual de cada cliente e quais os melhores métodos de atendimento e consequentemente o alcance do objetivo: A retenção do cliente.

O estudo foi aplicado de forma prática e coerente baseando-se em informações concretas e teve por objetivo aprofundar o entendimento de aspectos chaves relativos à retenção de clientes com a utilização do CRM. Contudo percebe-se que a globalização mudou o mundo e que as empresas buscam constantemente formas de inovação para manterem–se competitivas, de tal forma trazendo desenvolvimento para si mesmas e para os consumidores, gerando uma satisfação para os dois lados. Baseando-se nas informações descritas nesse estudo, as empresas que implantam o CRM de maneira coerente e atrelada a uma boa estratégia tem alcançado um crescimento considerável e se mantendo competitiva no mercado que com o passar dos anos se afunila cada vez mais. Essa importância se deve ao fato de pesquisas ajudarem no desenvolvimento desse segmento dentro das organizações, saber o grau de aceitação da ferramenta e sua inteiração com outras plataformas de sistemas operacionais, ajudam no desenvolvimento empresarial.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho e na busca por informações relevantes para uma maior credibilidade das informações contidas no mesmo. Elaboramos uma pesquisa de campo, onde os entrevistados trabalham diretamente com o CRM, nosso intuito foi descobrir quais os pontos fortes e fracos da ferramenta se houveram melhorias após a implantação e se o resultado estava de acordo com o planejamento estratégico da organização.

Após a elaboração do relatório concluímos que o CRM é uma ferramenta vital para a retenção de clientes, porém somente a ferramenta não será suficiente para uma retenção com sucesso, o fator humano, que move a ferramenta precisa estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização, atendo ao mercado, atualizado com a ferramenta e principalmente sensível ao cliente.

Com a intenção do estudo sobre CRM como ferramenta para a retenção de clientes, contar com informações consistentes e verdadeiras, utilizamos um planejamento de pesquisa com métodos científicos estes que também buscam manter uma leitura explicativa e prazerosa sobre o assunto em questão. Para efetuar de forma correta a retenção de clientes, apenas o CRM não é possível uma vez que ele é apenas uma ferramenta e que deve ser tratado com cuidado, estar com seus funcionários inseridos na missão e visão e nos objetivos da organização, faz todo o diferencial para o melhor atendimento e para a excelência da retenção. Para o cliente não existe diferença entre funcionário e a empresa, para eles o funcionário é a empresa.

**BIBLIOGRÁFIA**

ANDERSON, Kristin; ZEMKE Ron. **Atendimento nota 10**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Sextense, 2008.

COBRA, Marcelo. **Serviços:** Como construir valor para o cliente. São Paulo: Cobra ,2004.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços:** Lucratividade por meio de operação e de satisfação do cliente.São Paulo: Atlas, 2002.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho**. Pesquisa em ciencias sociais aplicadas**: Metodos e tecnicas. São paulo: Pearson, 2004.

KOLTER, Philip. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio, 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0:** As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano, 4ª Ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LOPES, Jorge**. O fazer do trabalho cientifico em ciências sociais aplicadas**. Recife: UFPE, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços:** Pessoas, tecnologia e resultado. 5 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAZZA, Marcos Fabio. **CRM:** Sucessos e Insucessos. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de.  **Metodologia de Pesquisa**: Abordagem teórica Prática. 13ª Ed. São Paulo: Papirus, 2007.

QUADROS, Moacir. **CRM:** Teoria, Prática e Ferramentas. Florianópolis: Visual Books, 2010.

REIS, Linda G. **Produção de Monografia**: Da teoria a pratica. 3º Ed. Brasilia: Senac, 2010.

SAMARA, Beatriz Santos; Barros, Jose Carlos de. **Pesquisa de Marketing:** Conceitos e Metodologia. 4ª ed. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2007.

SLACK, Nigel ; CHAMBERS, Stuart ; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Maria Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**APÊNDICE A**

**QUESTIONÁRIO PESQUISA DE CAMPO**

Pesquisa realizada por alunos de graduação do curso de Administração da Escola de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Grande Rio do campus Lapa, para trabalho de conclusão de curso, visando identificar de que forma é importante utilizar a ferramenta do CRM na retenção de clientes:

Empresa:

Cargo:

Tempo no cargo:

1. **Qual foi o principal motivo que levou a implantação do CRM?**
2. **Como foi a implementação do CRM dento do ambiente interno da empresa? Ocorreu algum problema na implementação?**
3. **Como é feita a coleta de dados para a elaboração do perfil do cliente?**
4. **A implementação do CRM está de acordo com os objetivos estratégicos da empresa? Justifique?**
5. **É possível através do CRM, traçar uma estratégia para conquistar novos clientes?**
6. **Que tipos de estratégias a empresa criou a partir das informações obtidas pelo CRM?**
7. **Os clientes de maior valor (CMV) e clientes de maior potencial (CMP) possuem alguma estratégia diferenciada?**
8. **Como o canal de comunicação da empresa está estruturado para receber ou armazenar no CRM os feedbacks dos clientes ?**
9. **Os feedbacks dos clientes são utilizados de que forma  para reter os clientes?**
10. **As mídias sociais (Facebook, Twitter, Whatsapp, etc)  contribuem de alguma forma com  informações para o CRM?**
11. **Que critérios  são considerados relevantes na analise das informações geradas pelo CRM?**
12. **A empresa obteve o resultado esperado com a implantação do CRM?**
13. **As respostas obtidas através do CRM se transformaram em vantagens competitivas?**
14. **No ponto de vista geral o CRM para sua empresa foi um bom investimento?**

**APENDICES B**

**Transcrição da entrevista**

Pesquisa realizada por alunos de graduação do curso de Administração da Escola de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Grande Rio do campus Lapa para trabalho de conclusão de curso, visando identificar de que forma é importante utilizar a ferramenta do CRM na retenção de clientes:

Empresa: Atento

Cargo: Analista Comercial  
Tempo no cargo: 2 anos e 3 meses.

1. **Qual foi o principal motivo que levou a implantação do CRM?**  
   Organização e análise centralizada das oportunidades de novos negócios.
2. **Como foi a implementação do CRM dentro do ambiente interno da empresa? Ocorreu algum problema na implementação?**  
   Como qualquer mudança, sofremos um pouco de resistência, mas aos poucos todos aderiram a nova ferramenta. Tivemos alguns problemas pois a ferramenta foi customizada para a visão comercial da nossa matriz na Espanha e nem todos os conceitos se aplicavam a visão comercial brasileira.
3. **Como é feita a coleta de dados para a elaboração do perfil do cliente?**Trabalhamos apenas com B2B, a coleta de dados é feita durante reuniões e são cadastradas manualmente na ferramenta.
4. **A implementação do CRM está de acordo com os objetivos estratégicos da empresa?**  
   Sim, a empresa acaba de ser vendida para uma empresa americana, e ser mais eficiente é uma das principais diretrizes.
5. **É possível através do CRM, traçar uma estratégia para conquistar novos clientes?**No caso da minha empresa, o foco principal não é conquistar novos clientes, mas sim gerar novos negócios dentro dos clientes que já temos.
6. **Que tipos de estratégias a empresa criou a partir das informações obtidas pelo CRM?**Investimentos focados e crescimento sustentável.
7. **Os clientes de maior valor e clientes de maior potencial possuem alguma estratégia diferenciada?** Sim, esses clientes são tratados como clientes focos.
8. **Como o canal de comunicação da empresa está estruturado para receber ou armazenar no CRM os feedbacks dos clientes?**Não esta estruturada, não se aplica, pois é apenas B2B, o *feedback* é recebido pessoalmente.
9. **Os feedbacks dos clientes são utilizados de que forma para reter os clientes?**Sim, todos os feedbacks são registrados e utilizados para estabelecer a melhor estratégica para cada cliente.
10. **As mídias sociais (Facebook, Twitter, Whatsapp, etc)  contribuem de alguma forma com  informações para o CRM?**Não, por ser B2B não utilizamos esses tipos de canais para extrair informações.
11. **Que critérios  são considerados relevantes na analise das informações geradas pelo CRM?**  
    Variedade de serviços, volume de serviços, faturamento, rentabilidade e serviços de valor agregado.
12. **A empresa obteve o resultado esperado com a implantação do CRM?**Sim, com um controle podemos mensurar melhor nossos ganhos, gerar metas e aumentar o portfólio de serviços.
13. **As respostas obtidas através do CRM se transformaram em vantagens competitivas?**  
    Sim, quanto mais informações, nos tornamos mais competitivos, pois é essencial o conhecimento de cada cliente.
14. **No ponto de vista geral, o CRM para sua empresa foi um bom investimento?**  
    Com certeza, depois da implantação da ferramenta geramos muito mais negócio e fizemos negociações assertivas.

**APÊNDICE C**

**Transcrição da pesquisa**

Pesquisa realizada por alunos de graduação do curso de Administração da Escola de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Grande Rio do campus Lapa para trabalho de conclusão de curso, visando identificar de que forma é importante utilizar a ferramenta do CRM na retenção de clientes:

Empresa: Nextel S/A  
Cargo: Analista Pleno  
Tempo no cargo: 4 anos.

1. **Qual foi o principal motivo que levou a implantação do CRM?**  
   O CRM foi implantado com o intuito de criar produtos e serviços diferenciados para cada cliente de acordo com o perfil.
2. **Como foi a implementação do CRM dentro do ambiente interno da empresa?** **Ocorreu algum problema na implementação?**  
   Foi um processo demorado, onde foram necessários vários testes e mesmo assim a implementação necessitou de ajustes pôs-implantação. Sim, mas o time de liderança assumiu o risco, por isso da necessidade de ajustes pós-implantação.
3. **Como é feita a coleta de dados para a elaboração do perfil do cliente?**Os dados são coletados de acordo com a Localidade do cliente (região de origem do contrato), sua faixa de gasto, período de utilização dos serviços, classificação do cliente (normal, importante, Vip e Corporativo), período de inadimplência e tempo de base.
4. **A implementação do CRM está de acordo com os objetivos estratégicos da empresa?**  
   Sim, está.
5. **É possível através do CRM, traçar uma estratégia para conquistar novos clientes?**Sim, é possível, pois com as parametrizações necessárias é possível oferecer um produto ou serviço diferenciado para um novo cliente.
6. **Que tipos de estratégias a empresa criou a partir das informações obtidas pelo CRM?**A empresa passou de “reativa”, pois era preciso esperar o cliente reclamar ou entrar em contato “pedindo” um tipo de oferta ou desconto, para ser “pró-ativa”, pois agora as ofertas ou serviços são passados ao cliente antes que ele solicite.
7. **Os clientes de maior valor e clientes de maior potencial possuem alguma estratégia diferenciada?**Na verdade para cada perfil de cliente existe uma estratégia diferenciada.
8. **Como o canal de comunicação da empresa está estruturado para receber ou armazenar no CRM os *feedback* dos clientes?** Existe na empresa uma equipe denominada “Focus Group´s” que tem como objetivo transcrever os feedbacks (negativos ou positivos) dos clientes e assim montar uma matriz de prioridade. Com essa informação temos a visibilidade de saber em quais pontos negativos temos que atacar para solucionar o problema e também quais pontos positivos que temos que manter.
9. O**s feedback dos clientes, são utilizados de que forma para reter os clientes?**  
   Dependendo do feedback recebido, verificamos a viabilidade de criarmos uma solução, produto ou serviço que atenda as necessidades de acordo com o perfil do cliente.
10. **As mídias sociais (Facebook, Twitter e etc) contribuem de alguma forma com informações para o CRM?**Sim, pois através das mídias sociais é possível disseminar a Marca, gerando assim um vinculo entre a Empresa e o Cliente, esse vinculo acaba gerando insumos para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.
11. **Que critérios são considerados relevantes na analise das informações geradas pelo CRM?**Todos os critérios são considerados relevantes, pois o sistema tem as parametrizações solicitadas e necessárias para traçar uma estratégia adequada de acordo com o perfil do cliente.
12. **A empresa obteve o resultado esperado com a implantação do CRM?**CRM foi implantado recentemente, mas já demonstra bons resultados, ainda não o que é esperado, mas vem ganhando escala de efetividade gradualmente.
13. **As respostas obtidas através do CRM se transformaram em vantagens competitivas?**  
    Sim, mas ainda não da forma desejada.
14. **No ponto de vista geral, o CRM para sua empresa foi um bom investimento?**  
    Sim.

**APÊNDICE D**

**Transcrição da entrevista**

Pesquisa realizada por alunos de graduação do curso de Administração da Escola de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Grande Rio do campus Lapa, para trabalho de conclusão de curso, visando identificar de que forma é importante utilizar a ferramenta do CRM na retenção de clientes:

Empresa: Casa & Vídeo  
Cargo: Analista sênior  
Tempo no cargo: 9 anos

1. **Qual foi o principal motivo que levou a implantação do CRM?**  
   Aproveitamento do potencial de compra do cliente, com base no seu comportamento de escolha.
2. **Como foi a implementação do CRM dentro do ambiente interno da empresa? Ocorreu algum problema na implementação?**  
   A maior barreira encontrada foi a forma como se montar uma análise baseada em comportamento de compra genérico, uma vez que ainda não havia um método de identificação do cliente.
3. **Como é feita a coleta de dados para a elaboração do perfil do cliente?**Extração em txt da base de vendas SAP e posterior importação e manipulação no SPSS (pacote estatístico de análise de dados)
4. **A implementação do CRM está de acordo com os objetivos estratégicos da empresa?**Ainda não, pois a coleta do CPF do cliente, ainda está em implantação.
5. **É possível através do CRM, traçar uma estratégia para conquistar novos clientes?**Sim, pois o comportamento geral de compras mostra o perfil do cliente.
6. **Que tipos de estratégias a empresa criou a partir das informações obtidas pelo CRM?**  
   Que o aumento de vendas vem mais facilmente do aproveitamento do cliente que circula em loja, convertendo-o em comprador, do que fazer o comprador adquirir mais um item do mix de produtos ofertados em loja.
7. **Os clientes de maior valor e clientes de maior potencial possuem alguma estratégia diferenciada?**Ainda não, pois não há como identificá-lo.
8. **Como o canal de comunicação da empresa está estruturado para receber ou armazenar no CRM os feedbacks dos clientes?**Ainda não há esta ligação.
9. **Os feedbacks dos clientes são utilizados de que forma para reter os clientes?**  
   Ver com o SAC.
10. **As mídias sociais (Facebook, Twitter, Whatsapp, etc)  contribuem de alguma forma com  informações para o CRM?**Ainda não.
11. **Que critérios  são considerados relevantes na analise das informações geradas pelo CRM?**Identificação de perfil de compra no tempo e as suas transformações.
12. **A empresa obteve o resultado esperado com a implantação do CRM?**Sim, embora ainda não plenamente.
13. **As respostas obtidas através do CRM se transformaram em vantagens competitivas?**  
    Sim, pois campanhas de vendas específicas para determinados SKU’s, puderam ser avaliadas mais efetivamente.
14. **No ponto de vista geral, o CRM para sua empresa foi um bom investimento?**  
    Sim, pois pela primeira vez está se analisando um cupom em nível de itens, horários, regiões, dias da semana, etc. possibilitando a avaliação da eficácia de campanhas com o direcionamento mais efetivos do investimento x retorno.