

CRM NAS ORGANIZAÇÕES



Christiane de Miranda e S. Correia
Flávio Zola Santiago
José Roberto Domingues
Juliano Franco e Silva Amaral
Leonardo Arruda Ribas

Resumo

Frente às forças impostas pela globalização, Internet e evolução tecnológica, aliadas a uma era de descontinuidade, tem-se como resultado um novo tipo de consumidor, mais questionador e exigente, que as organizações têm de conquistar, de forma a atingir sua fidelização. Várias são as empresas que trabalham para conhecer melhor os seus clientes, operando mudanças das culturais organizacionais, que passam a ter o foco nas necessidades do seu público. Nesse contexto, muitas organizações implementam o CRM (Customer relationship management), objetivando maior integração com os clientes, através da coleta de informações sobre as atividades e necessidades destes, para entender o seu comportamento, obter sua satisfação e, conseqüentemente, sua retenção. Este trabalho pretende esclarecer a experiência do CRM e de sua implantação no âmbito internacional e nacional. Verificou-se forte tendência não apenas mundial, mas também das organizações brasileiras, à implementação do CRM. Uma das exigências fundamentais para sua implementação de sucesso é o completo entendimento dessa filosofia de trabalho e sua absorção pela cultura da organização. Outro aspecto relevante é a contribuição do suporte eletrônico (softwares) na integração entre as vendas, o marketing e as funções de apoio ao cliente.

Palavras-chave: *Cliente, Relacionamento, Fidelização, Marketing de relacionamento, Resultados.*

Histórico e conceito

Na tradução simples para o português, a sigla CRM (*Customer relationship management*) significa: gerência de relacionamento com clientes. Antes de citar alguns conceitos de CRM, é interessante fazer um breve histórico de como as organizações lidavam com os clientes.

No final do século XIX e início do século XX, a produção e comercialização dos produtos eram feitas de forma individual. Cada produtor/comerciante conhecia o seu cliente, ou seja, sabia do que ele gostava, do que precisava no seu cotidiano e o que gostaria de ter. O cliente era o foco do negócio da organização.

Com a produção e comercialização em massa de produtos a partir de meados do século XX, esse relacionamento direto entre o produtor/comerciante e o cliente deixou de existir, porque, na produção em massa, não importava o que um ou outro cliente queria ou precisava. É bem conhecida a frase de Henry Ford: "Todos podiam ter qualquer cor de veículo desejada, desde que fosse preta". A relação entre eles passou a ser distante e sem identidade. O cliente tinha de aceitar o que o mercado oferecia, quebrando assim o relacionamento direto e individualizado entre as partes. O produto tornou-se, então, o foco da organização.

Foi a partir do final do século XX e início do século XXI que as organizações voltaram a ter foco nos clientes e não mais nos produtos. Essa mudança de foco trouxe a necessidade de utilização da tecnologia da informação (TI) para auxiliar na identificação dos clientes, visto que o volume de clientes e o de dados referentes a eles são gigantescos comparados ao período citado. Esse auxílio da TI baseia-se principalmente no armazenamento de informações e consulta de cada cliente ou grupo de clientes, que podem ser tratados como únicos ou pertencentes a um grupo específico.

Segundo Swift (2001):

Gerência de relacionamento com clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles.

Segundo Peppers e Rogers Group (2004), CRM:

É uma estratégia de negócio voltada ao atendimento 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 os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir o resultado dessa análise aos diversos

pontos de contato do cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Implantação do CRM

Para Swift (2001), o CRM é um processo interativo que transforma informações sobre clientes em relacionamentos por meio da utilização ativa da informação e da aprendizagem. O CRM é um ciclo que visa a englobar os principais elementos do processo:

a. descoberta do conhecimento: análise das informações do cliente, através de identificação, segmentação e predição, para identificar oportunidades de mercado e estratégias específicas de investimento;

b. planejamento de mercado: permite o desenvolvimento de planos ou programas de comunicação estratégica, define ofertas específicas para clientes, preferências de canais de distribuição, programas e dependências;

c. interação com clientes: estabelecimento e gerenciamento de comunicações com clientes, com informações e ofertas relevantes e convenientes;

d. análise e refinamento: é a fase do processo de aprendizagem contínua através da análise de dados de interação com os clientes (FIG. 1).

Ainda segundo o autor, os elementos da estratégia tática do processo de CRM incluem:

a. integração: transações e interações entre consumidor / cliente / canal e a organização;

FIGURA 1
O CICLO DO PROCESSO DE CRM



Fonte: Swift, 2001, p. 40

- b. conexão: delineamento e gerenciamento dos pontos de interação;
- c. conhecimento: compreensão a partir da captura e análise das informações detalhadas para gerar aprendizagem contínua;
- d. relacionamento: compreensão para criar interações ou comunicações relevantes.

De acordo com McGovern & Panaro (2004), quatro passos asseguram o desenvolvimento estratégico do CRM:

- a. segmentação da conta: administração da segmentação das principais contas e focalização nelas;
- b. avaliação da relação com clientes: avaliar o estágio atual dos clientes e qual seria o futuro ideal;
- c. avaliação da relação com *stakeholders*: verificar a avaliação do CRM pelos interessados internos e externos da organização;
- d. alinhamento das pessoas: o sistema precisa estar alinhado com o comportamento exigido pelo CRM, ou seja, deverá existir um comprometimento com a mudança.

O *Customer relationship management* é um processo de aprendizagem contínua, em que cada contato com o cliente diz algo à empresa e o sucesso da estratégia depende do suporte dos recursos humanos (McGOVERN; PANARO, 2004).

A tecnologia da informação no CRM

Existe ainda bastante dúvida quanto à eficácia da aplicação de *softwares* emergentes de gerenciamento de relacionamento com clientes. Esses aplicativos para os negócios são inúmeros e a nova onda ainda é confusa para os engenheiros formadores desses programas. Dragoon (2000, p. 42) afirma que “se você projetar seus negócios para satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes, maior será a probabilidade desses clientes se tornarem melhores e mais lucrativos para você” (ELLIOT, 2003, p. 42).

Porém, existem diversas interpretações para essa afirmação, bem como diversas definições para os *softwares* de CRM:

- a. uma visão 360º do cliente;
- b. um conjunto de tecnologia e ferramentas;
- c. uma forma de interagir os dados sobre o cliente com os funcionários que os atendem;
- d. uma aproximação para melhorar a qualidade da interação fornecedor/cliente;
- e. um instrumento de mudança organizacional.

Na realidade, todas essas definições são corretas. O que se deve ter em mente quando se implementa

um *software* CRM é a estratégia definida pela empresa para conquistar e manter seus melhores clientes. Portanto, os *softwares* de CRM transcendem a tecnologia propriamente dita e podem ser considerados como uma filosofia de aproximação focada na construção da excelência nos serviços prestados ao cliente.

A International Data Corp. distingue as aplicações do CRM em três categorias: *softwares* de automação de vendas; *software* de automação de *marketing*; e software de suporte ao cliente (*callcenter*) (ELLIOT, 2003).

As funções essenciais dos *softwares* são três, segundo Vikas Jain, consultora da Sonata Software Ltd.: fornecer à empresa uma visão consistente e unificada de cada cliente sempre que houver contato com ele; mostrar ao cliente uma visão holística da organização, melhorando sua satisfação e retenção; aumentar a capacidade dos colaboradores nas *performances* de venda, dos serviços e nas tarefas de *marketing*, trabalhando em equipe (ELLIOT, 2003).

Pode-se afirmar que os *softwares* CRM são instrumentos de integração entre as vendas, o *marketing* e funções de suporte ao cliente, com o objetivo de servi-lo melhor e mais rápido. Esse processo deve ser flexível e passar pelo período de implantação como uma estratégia de negócios.

Existem quatro tipos de CRM segundo Elliot (2003):

a. pacotes de aplicações que, frequentemente, necessitam ser customizados, como os *softwares* que fazem a interface entre os campos de forças de venda e o *website*;

b. *software* e *hardware* que ligam o *website* a um centro de contato na empresa, capacitando os empregados desse centro a enxergar a história de compras do cliente e permitindo a este navegar pela *Web* enquanto conversa e interage com o centro de contato;

c. *software* que pode analisar os hábitos de compra do cliente, favorecendo a empresa em ofertas futuras de serviços ou produtos, em vez de apenas guardar os dados coletados. Esses *softwares* permitem às organizações coletar e recoletar dados para formular a estratégia de *marketing*;

d. quiosques eletrônicos que utilizam aplicações CRM para prover serviços a clientes remotos em locais específicos.

CRM – processos tecnológicos

A força do CRM está baseada nos bancos de dados bem estruturados, na velocidade de *network*, na automação das funções de apoio na empresa, na interface com a Internet e na tecnologia de comunicação. É uma estratégia organizacional projetada

para otimizar os resultados da empresa e a satisfação dos clientes através de uma política organizacional voltada para segmentos de clientes.

Essa estratégia pode representar uma grande mudança no comportamento e cultura organizacional, permitindo que as organizações selecionem, atraiam, retenham e aumentem o número de clientes de forma eficaz. Em parte solução tecnológica e em parte processo de planejamento e projeto, o CRM vem integrar clientes e organizações. A automação é fator importante nessa estratégia, pois integra as partes envolvidas através da identificação, da diferenciação, da interação e customização (COMPTON, 2000).

Cinco atividades criam estratégia de CRM efetiva:

- a. identificar as informações e fluxos de processos de interação entre o cliente e a empresa;
- b. integrar as funções de serviços ao cliente;
- c. transformar o atendimento ao cliente de reativo para proativo;
- d. mudar para uma cultura focada no cliente;
- e. medir constantemente os resultados.

Essas atividades devem estar integradas por uma efetiva utilização de tecnologia de integração de dados, como gestão do conhecimento, banco de dados atualizados, canais de dis-

tribuição sofisticados e dados analíticos (BERRY; LINOFF, 2000).

As cinco estratégias acima incluem uma arquitetura de informação sobre os clientes que assegura informações precisas e atualizadas. A melhor forma é desenvolver um banco de dados e canais como campanhas de gestão dos clientes e pesquisas sobre os serviços fornecidos aos clientes. Essa arquitetura colaborativa permitirá mais tarde os contatos entre os portais organizacionais e os sistemas analíticos, possibilitando aos tomadores de decisão analisar as informações sobre os clientes.

Instituições prudentes desenvolvem um modelo de informação de dados de âmbito organizacional, de tal modo que toda informação de relacionamento coletada pode ser vista, através de sistemas múltiplos, de forma consistente e precisa por todos os colaboradores envolvidos no processo dentro da organização.

O gol do *software* CRM é capturar toda informação estocada em silos separados na organização e gerenciá-la de forma apropriada, disponibilizando-a de maneira fácil e simplificada, quando necessário. Os *softwares* devem ter uma estrutura de fácil acesso, que permita a clientes e usuários do CRM uma visão instantânea de todos os dados e informações disponíveis e necessárias, durante a interação com a organização.

Para atingir esse gol, o CRM está ligado à gestão do conhecimento, um processo que requer digitalização de todo o ciclo de vida de interação com o cliente. Nessa forma ideal, CRM se tornará um método de aproximação sistêmica para a gestão do ciclo de vida do cliente, chamado CLCM (*Customer life cycle management*), onde ocorre a interface do processo da negociação (*business*), a tecnologia e o ciclo de vida do cliente.

O processo de negociação integra a conquista do cliente, o serviço, processos de *marketing* e a tecnologia CRM de informação com o cliente. Também deve estar inserido e organizado num ecossistema CRM (META GROUP, 2000).

Para efetivar o potencial do CRM, todos esses sistemas devem estar sincronizados com o ciclo de vida do cliente (CLC) especificamente considerado. MetaGroup (2000) define CLC (*Customer life cycle*) como um modelo que consiste de quatro elementos: conquistar, transacionar, satisfazer e servir.

- Estágio 1: Conquistar

O cliente adquire conhecimento sobre a organização através da publicidade ou atividades de *marketing*. Esse conhecimento básico resulta numa interação do cliente com a organização.

- Estágio 2: Transação

A transação real ocorre

quando algum negócio é realizado entre o cliente e a organização.

- Estágio 3: Satisfazer

A transação é completa se houver uma resposta às necessidades do cliente.

- Estágio 4: Servir

A organização dará suporte contínuo pós-venda, incluindo serviços de entrega, manutenção, instalação, etc.

O ecossistema CRM

O ecossistema CRM é uma aplicação de componentes-base que fará a automação entre clientes e processos de negócios. Os componentes do ecossistema CRM estão presentes na FIG. 2. Os maiores são os CRM operacionais, os CRM analíticos e os CRM colaborativos, explicados a seguir.

CRM operacional

Composto da automação dos processos de negócios horizontalmente integrados, incluindo *marketing*, recrutamento de pessoal, serviços ao consumidor, recursos humanos, departamento financeiro. Inclui também o gerenciamento de oportunidades, liderança e o centro de interação com cliente (*call center*).

CRM analítico

A análise dos dados criados pelo CRM operacional do ecossistema permite a consolidação de informações através da definição do compor-

tamento do consumidor. O componente analítico é criado em torno de um banco de dados que alimenta vários aplicativos analíticos e dados.

O propósito do CRM analítico é desenvolver uma visão panorâmica do cliente. A falha no desenvolvimento desse sistema coloca em risco a eficácia do CRM como um todo.

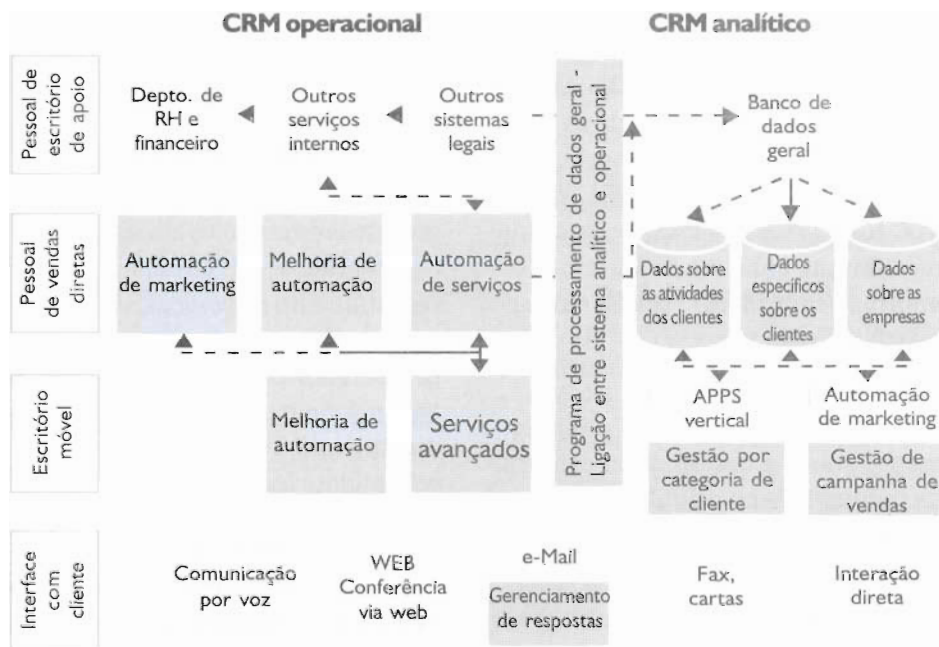
CRM colaborativo

Os aplicativos das interfaces

colaborativas facilitam a interação entre clientes e organizações. Incluem *e-mail*, sistemas de respostas de voz interativas, *web* conferências e portais *web*. Os portais têm papel importante no CRM, provendo uma visão de 360º da organização aos clientes.

Serviços colaborativos como fóruns de discussão podem ajudar a interação. A Internet pode servir como mecanismo de integração para recrutamento e serviços. O canal eletrônico cria oportunidades de entrega *self-service* dos produtos e serviços aos

FIGURA 2
ECOSSISTEMA DO CRM



Fonte: Meta Group (2001) e KPMG Consulting (2001)

consumidores. O CRM deve contemplar iniciativas múltiplas como face a face, *call center*, parceria e canais eletrônicos. A integração tecnológica que dá suporte ao ecossistema de CRM pode ser bastante cara, até para organizações que já possuam várias partes dos segmentos desse ecossistema instaladas previamente. Existe forte tendência à integração dos sistemas de informação nas organizações (META GROUPE, 2001).

O CRM no Brasil

A exemplo dos outros países, as organizações brasileiras vêm trabalhando na direção da implementação do CRM, especialmente as empresas do setor financeiro, telecomunicações e grande rede varejista (STRAUCH; TENÓRIO, 2003; CORRÊA, 2003; BERTZKE; RIBEIRO, 2004).

De acordo com o Peppers and Rogers Group (2003), há no Brasil uma dispersão das abordagens, o que vem confundindo os responsáveis pela tomada de decisões estratégicas nas empresas. Questões básicas como "o que é realmente CRM?", "por que adotar um programa de relacionamento com clientes?", "como medir resultados?", "como desenhar uma estratégia de relacionamento e executá-la com sucesso?" ainda continuam sem resposta para uma parte do empresariado nacional. O Centro Nacional

de Desenvolvimento do Gerenciamento da Informação – Cenadem (2004) informa que as empresas brasileiras estão implementando CRM começando pela escolha do *hardware* e do *software*, o que, na opinião dessa organização, é a forma de garantir o fracasso. O correto seria que as empresas brasileiras entendessem que CRM é uma filosofia de trabalho, que a tecnologia é fundamental, mas está longe de ser o mais importante.

O Peppers and Rogers Group (2003) realizou uma ampla pesquisa no Brasil em 2003 sobre programas de relacionamento com clientes e tecnologia de CRM. A pesquisa foi baseada no segmento das médias e grandes empresas, por ser o mais desenvolvido. As pequenas empresas (faturamento entre US\$ 5 milhões e US\$ 50 milhões) apresentam peculiaridades importantes quando o assunto é relacionamento com clientes. A fonte que alimenta a base de dados de clientes dessas organizações são canais de venda (41%), enquanto nas de médio e grande porte esse papel é desempenhado pelo *call center*. Dentre as pequenas empresas que têm um programa formal de relacionamento com clientes, 40% encontraram como principal obstáculo à implementação a resistência dos centros de decisão e 27% mencionaram os custos.

De acordo com essa pesquisa, as organizações brasileiras associam CRM a políticas de relaciona-

mento com os consumidores, em vez de estratégias de aumento de rentabilidade e valor da base de clientes. Praticamente, a metade das empresas já implantou programas formais de relacionamento com clientes e 33% não souberam definir o que é CRM.

A adoção de programas de CRM no Brasil é relativamente recente: 58% os desenvolvem há três anos ou mais, 11% há dois anos e 31% há um ano. O interessante é que 76% das empresas que não possuem programas formais mostraram interesse em implementá-los nos próximos três anos. Quando se trata apenas de empresas de médio e grande porte esse número passa para 96%, o que demonstra um avanço da maturidade do mercado (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2003).

Das médias e grandes organizações ouvidas pela pesquisa, 59% possuem um programa formal de CRM. Das grandes, 76% possuem programa de CRM e das médias, 43%. As empresas de serviços se destacam quanto à adoção do CRM (42%), no comércio varejista (25%) e no setor atacadista (6%).

As empresas que mantêm contato e transações diretas com o consumidor têm investido significativamente em atendimento ao cliente, com destaque para SAC e *call center* (linhas 0800), embriões de estratégias de CRM. Por outro lado, ainda

se observa a concepção equivocada de que o CRM é especialmente indicado para lidar com o consumidor final.

Nas empresas que possuem programas de CRM, aparecem como alvos mais importantes: “crescimento de lucratividade” (60%), “satisfação do cliente” (60%), “retenção de clientes” (43%) e “redução de custos” (40%). As empresas que não têm programa de CRM estão preocupadas com a “satisfação dos clientes” (71%), ou seja, com a manutenção de sua base, sem ponderar a diferenciação de clientes por valor e sem ter como objetivo principal a rentabilidade. O importante seria investir na retenção dos clientes mais rentáveis e acompanhar a lucratividade de cada cliente individualmente (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2003).

Para implementar o programa de CRM é crucial a empresa contar com informações sobre os clientes, e isso é feito por 90% das empresas. Entre as que captam informações sobre os consumidores, o *call center* é a principal fonte (54%), além dos canais de venda (48%) e vendas diretas (44%).

A maioria das médias e grandes empresas (68%) armazena as informações sobre clientes de forma centralizada, de modo que todas as áreas e unidades de negócios possam alimentar o mesmo banco de dados. A expectativa dessas empresas é que

isso se intensifique no futuro próximo (81%). As informações compartilhadas são, prioritariamente, relacionadas a dados cadastrais e vendas.

Nos próximos três anos, a expectativa é de incremento maior no uso dos indicadores de lucratividade por cliente, participação e retenção de clientes. Apenas 7% das organizações ainda não medem o resultado do relacionamento com seus clientes, 50% das quais possuem um programa formal de CRM (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2003).

As principais formas de utilização das informações coletadas com clientes são: “enviar informações sobre produtos e serviços específicos” (45%), “personalizar interações humanas” (45%) e “escolher o canal correto para contatar cada cliente” (43%).

Das organizações pesquisadas, 14% não medem a lucratividade que cada cliente lhes proporciona; um indicador de lucratividade permitiria avaliar mais diretamente o retorno sobre o investimento no programa (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2003).

Das empresas que têm programas formais de CRM, 23% não acompanham os custos de seu programa de relacionamento. Entre as que o fazem, os itens mais avaliados são os custos de recursos humanos internos (54%) e externos (49%), os custos com tecnologia (46%) e os cus-

tos com treinamento (43%). Essas empresas pretendem investir em média US\$ 980 mil em 2003 com programas de relacionamento. A prioridade na destinação desses recursos divide-se entre *call center*, atendimento a clientes e tecnologia em bancos de dados.

O principal indicador utilizado pelas organizações para medir o retorno sobre o investimento em programas de relacionamento com os clientes é o aumento percentual do total de vendas (44%). O ROI (*Return on investment*) das iniciativas de programas de relacionamento com clientes é medido pela metade das empresas que têm programa formal de CRM.

Para 37% das companhias que possuem programas de CRM, não há qualquer ação que vincule esses programas ao sistema de premiação e remuneração para funcionários e gerentes (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2003).

As barreiras para a implementação de programas de CRM encontradas variam conforme o porte das empresas. Entre empresas de médio porte, 38% não depararam com obstáculos, 38% enfrentaram a resistência dos centros de decisão, 23% tiveram problemas com a falta de pessoal e 31% dificuldades relativas aos custos. Entre as grandes empresas, as principais dificuldades refe-

rem-se a custos (45%), conversão e unificação dos dados (45%), dados que não identificam as necessidades dos clientes (41%), resistência dos centros de decisão (32%) (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2003).

Esse panorama do mercado brasileiro mostra que as empresas estão se conscientizando e tomando decisões concretas para intensificar programas de relacionamento com clientes.

Analisando o segmento de mercado varejista, Strauch (2003) afirma que a exposição do setor supermercadista à globalização, com a chegada de grandes redes varejistas a partir de 94, promoveu um processo agudo de competição, o que desencadeou um choque de modernização e acelerou a tendência de concentração patrimonial das cadeias varejistas, mediante fusões e incorporações. A nova realidade do mercado levou o setor supermercadista a empregar o *marketing* de relacionamento, usando como ferramenta tecnologias integradas do tipo CRM. Essa estratégia de gestão tem demonstrado uma forte sintonia com o modelo japonês Toyota, de grande influência nas técnicas de gerenciamento empregadas pelas empresas brasileiras.

Strauch (2003) acrescenta que a busca pelo aumento de competitividade no setor de supermercados levou à tendência de empregar con-

ceitos do modelo Toyota na gestão do *marketing* de relacionamento das cadeias de varejo. Desse modo, as técnicas desenvolvidas no modelo Toyota, anteriormente atreladas à linha de produção, passaram a influenciar a logística, a distribuição e o relacionamento com o cliente no ponto-de-venda. Os dois modelos citados convergem na forma como o fluxo de informações vem sendo gerado, dos clientes para os fornecedores, invertendo a lógica fordista (dos fornecedores para os clientes), em que o fornecedor impõe sua vontade. O conjunto de estratégias envolvidas no ECR (Resposta eficiente ao consumidor) tem atuado como forma de viabilizar o conceito *kanban* (desenvolvido na linha de produção do modelo Toyota) na logística dos supermercados. A ferramenta utilizada para isso é o CRM. A tecnologia empregada no *front-office* permite aos supermercadistas realizar uma aprendizagem constante, através do *feedback* com os clientes e fornecedores, o que está de acordo com o conceito de organização inteligente (organização que aprende). Desse modo, a espiral de pesquisa e desenvolvimento, inovações, criação e domínio do mercado utilizada no modelo Toyota passa a compor o cenário da gestão dos supermercados (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2004).

Corrêa (1999) enfatiza que o segmento de telecomunicações no

Brasil é bastante maduro na utilização do CRM, pois a retenção dos clientes é sua prioridade absoluta.

Bertzke & Ribeiro (2004) assinalam que o setor financeiro vem trabalhando fortemente desde 1994 na implementação de CRM, sendo referência o caso de sucesso do Unibanco. Os autores acrescentam que a prática do *marketing* de relacionamento torna-se possível e fundamental para enfrentar os novos desafios desse setor, principalmente por dois motivos: (1) o serviço prestado por uma instituição financeira implica relacionamento prolongado, que permite um alto grau de interação entre empresa e cliente, mas as organizações nem sempre estão estruturadas para agregar continuamente valor a seus clientes a partir dessas interações; (2) as barreiras de mudança de fornecedor do serviço são baixas: um cliente pode mudar facilmente de fornecedor, caso esteja insatisfeito.

O mercado brasileiro tende a ampliar a implementação de CRM e, nesse contexto, é grande a atividade da indústria de *software* especializada em CRM, movimentando cerca de US\$ 50 milhões em 2003 (BARELLA, 2003).

Conclusão

Embora utilizado por muitas organizações nos últimos anos, o CRM tem ainda um longo caminho a

percorrer, devido à resistência encontrada nas organizações, seja em termos financeiros ou humanos. O alto custo de implementação é fator importante a ser considerado. As organizações que implementaram CRM de forma correta têm colhido os benefícios através do crescimento do número de clientes e do *feedback* positivo de satisfação e fidelização.

Pela perspectiva de gestão do conhecimento, CRM representa um dos elos necessários à melhor compreensão e conhecimento dos clientes organizacionais e excelente ferramenta para atingir estratégias competitivas vantajosas, por meio da resposta dos clientes. A chave mestra do CRM é o seu componente analítico, em que os gestores organizacionais estão mais propensos a trabalhar.

Referências Bibliográficas

BARELLA, I. *SMB é o futuro do CRM*. CRN BRASIL, São Paulo, maio 2003. Disponível em: <http://www.crn.com.br/noticias/artigo.asp?id=37804>. Acesso em 18/7/2004.

BERRY, M.; LINOFF, G. *Master data mining: the art and science on customer relationship management*. New York: Wiley Computing Publishing, 2000.

BRETZKE, M.; RIBEIRO, A. M. *Marketing de relacionamento: oportunidades para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro*. Bretzke – Publicações e casos premiados. Disponível em http://www.bretzkemarketing.com.br/artigos/mt_relacionamento.htm. Acesso em 19/8/2004.

CENADEM. O GED no CRM. Uma tecnologia que deve ser utilizada. Disponível em: http://www.cenadem.com.br/mundo_da_imagem/43.cwdo. Acesso em 15/8/2004.

COMPTON, J. Number crunching for customer understanding. *CRM Magazine*, oct. 2001.

CORRÊA, L. H. *Na fase crítica, a ferramenta certa*. Worldtelecom, São Paulo, nov. 1999. Disponível em: <http://www.sit.com.br/separataGT1038.htm>. Acesso em: 20/8/2004.

FAYERMAN, M. *New directions for institutional research*, n. 113, Spring 2002, Wiley Periodicals, Inc. Copy Right @ 2003 Ebsco Publishing.

MCGOVER, T.; PANARO, J. *The human side of customer relationship management*. Behfits quarterly, Thrid Quarter 2004. Disponível no Sbsco. Acesso em: 31/7/2004.

META GROUP. CRM ecosystem. Stanford, Conn: Meta Group, 2000. In: FAYERMAN, M. *New directions for institutional research*, n. 113, Spring 2002, Wiley Periodicals, Inc. Copy Right @ 2003 Ebsco Publishing.

META GROUP. CRM ecosystem. Stanford, Conn: Meta Group, 2001. In: FAYERMAN, M. *New directions for institutional research*, n. 113, Spring 2002, Wiley Periodicals, Inc. Copy Right @ 2003 Ebsco Publishing.

MONICA, ELLIOTT. *Buyer's guide*. IIE Solutions, Nov. 2000, p. 42-49. Copy Right 2003 Ebsco Publishing.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. CRM ganha força no país. *HSM Management*. São Paulo, n. 38, v. 3, p. 49-59, maio/jun. 2003.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. *CRM series – marketing 1 to 1*. São Paulo, 2004.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *The one-one manager: an executive guide to customer relationship management*. New York: Random House, 1999.

STRAUCH, C. A. A.; TENÓRIO, F. G. *Influências do modelo de gestão japonês no gerenciamento das cadeias de varejo*. Rio de Janeiro, ano 2, n.3. Universidade Estácio de Sá, 2003. Disponível em: <http://www.estacio.br/revistamade/03/artigo3.asp>. Acesso em 18/7/2004.

SWIFT, R. *CRM: Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Christiane de Miranda e S. Correia é Analista de Qualidade da Cia. de Fiação e Tecidos Cedro Cachoeira
R. Silva Viana, 157 - Salgado Filho -
Cep: 30550-290 - Belo Horizonte/MG
Tel.:(31)3332-7380
e-mail: chrissilva_br@yahoo.com.br

Flávio Zola Santiago é Gerente Executivo Regional MG da Marsh Corretora.
R. Ludgero Dolabela, 850/ 401-Tel: 3337-3255
E-mail: flavio.zola@marsh.com

José Roberto Domingues é Gerente Técnico Consumíveis da ESAB S/A.
R. Aloysio Leite Guimarães 350, Belvedere
CEP 30320-520 - Belo Horizonte/MG -
Tel.: (31) 3264-0912

Juliano Franco e Silva Amaral é Diretor da Torre Empreendimentos e Comércio Ltda.
Av. do Contorno - 8000/s.1011 - Santo Agostinho, Tel./fax: (31) 3335-8588
e-mail: amaraljuliano@yahoo.com.br

Leonardo Arruda Ribas é Administrador de Banco de Dados.
R Silvestre Ferraz, 68/ 102- Sagrada Família - BH/MG - Tel./Fax: 3461-1475
E-mail: leo_arruda@yahoo.com
