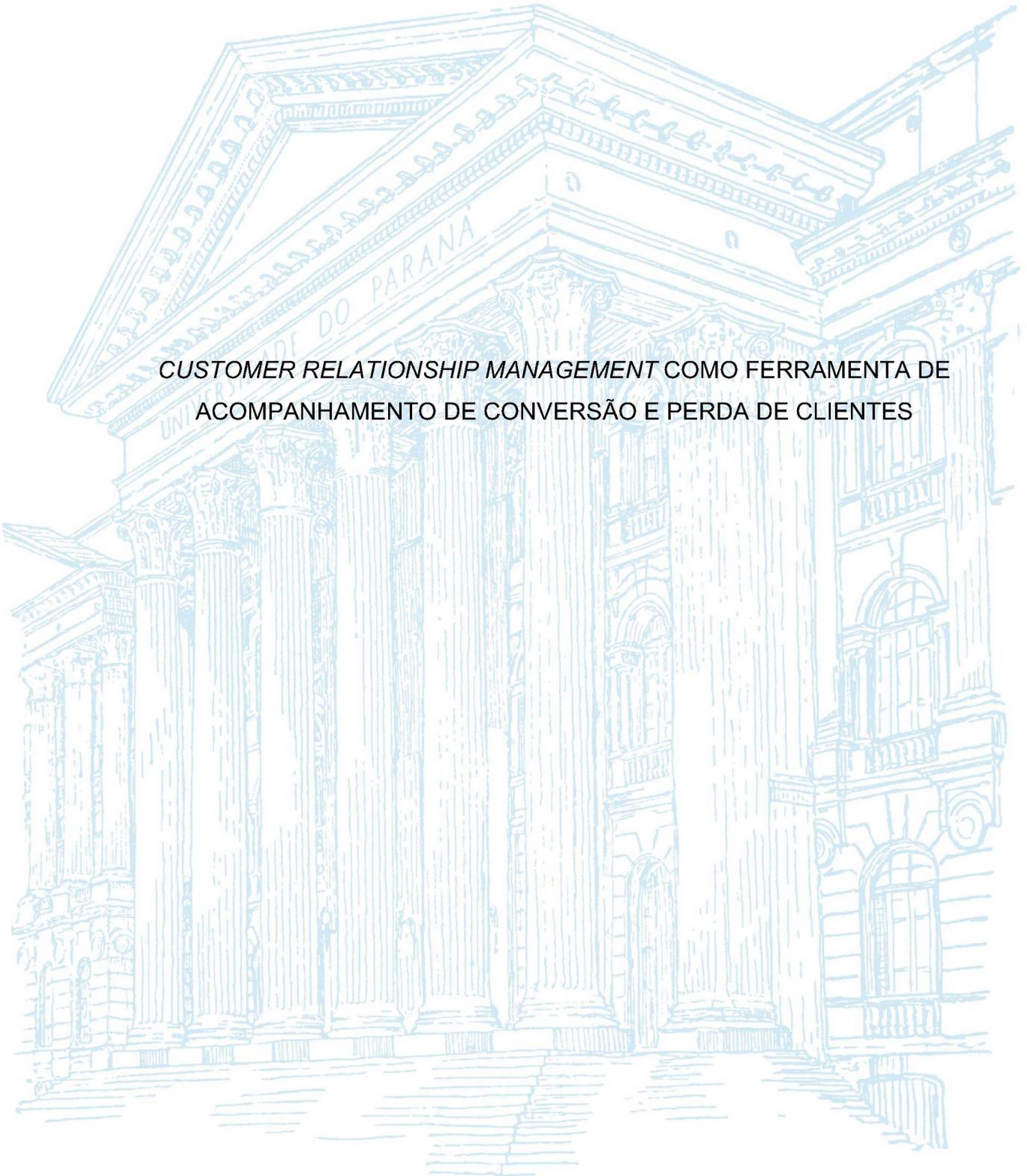


UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PARANÁ

SILVIO CESAR BARROS DE LIMA

*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* COMO FERRAMENTA DE  
ACOMPANHAMENTO DE CONVERSÃO E PERDA DE CLIENTES



CURITIBA, 2021

SILVIO CESAR BARROS DE LIMA

*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* COMO FERRAMENTA DE  
ACOMPANHAMENTO DE CONVERSÃO E PERDA DE CLIENTES

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista, Curso de MBA  
em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais e  
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Claudimar Pereira da Veiga

CURITIBA, 2021

## **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT COMO FERRAMENTA DE ACOMPANHAMENTO DE CONVERSÃO E PERDA DE CLIENTES**

Silvio Cesar Barros de Lima  
Prof. Dr. Claudimar Veiga

### **RESUMO**

Este artigo trata sobre Gestão Estratégica Comercial utilizando o *Customer Relationship Management* - CRM como ferramenta de acompanhamento dos processos de venda. O objetivo geral deste estudo é identificar como o CRM pode auxiliar no relacionamento com o cliente através do acompanhamento de conversão e perda de clientes. Para isso, os objetivos específicos têm o propósito de: (i) realizar um levantamento bibliográfico sobre o CRM e suas aplicações na área comercial; (ii) realizar investigação de caso em empresa que já utiliza o CRM para identificar vantagens e desvantagens de sua aplicação; (iii) propor/apresentar os resultados do estudo para possível implementação na área comercial da empresa de atuação do pesquisador. A metodologia adotada foi de um estudo de pesquisa exploratória de abordagem qualitativa utilizando como procedimento a pesquisa bibliográfica e entrevista. A pesquisa foi realizada em uma empresa que atua na área de prestação de serviços que utiliza o CRM como ferramenta de acompanhamento de toda a jornada do cliente dentro da empresa, e, especificamente, na área comercial para acompanhamento de prospecção, conversão e perda de clientes. Os resultados alcançados mostram que, a partir desse estudo, os benefícios do CRM bem como vantagens e desvantagens de sua utilização de forma prática e dentro da realidade de uma empresa é uma importante ferramenta estratégica e que possibilita muitas informações que auxiliam nos processos de venda tornando o resultado mais assertivo e eficaz.

**Palavras-chave:** CRM. Relacionamento com o cliente. Conversão e perda de clientes.

### **ABSTRACT**

This article deals with Strategic Commercial Management using Customer Relationship Management - CRM as a tool to monitor sales processes. The overall objective of this study is to identify how CRM can help in customer relationships by tracking conversion and customer loss. For this, the specific objectives have the purpose of: (i) to carry out a bibliographic survey on CRM and its applications in the commercial area; (ii) conduct case investigation in a company that already uses CRM to identify advantages and disadvantages of its application; (iii) propose/present the results of the study for possible implementation in the commercial area of the researcher's company. The methodology adopted was an exploratory research study with a qualitative approach using bibliographic research and interview as a procedure. The research was carried out in a company that operates in the area of service delivery that uses CRM as a tool to monitor the entire customer journey within the company, and specifically in the commercial area for monitoring prospecting, conversion and loss of customers. The results achieved show that, from this study, the benefits of CRM as well as advantages and disadvantages of its use in a practical way and within the reality of a company is an important strategic tool and that enables a lot of information that helps in the sales processes making the result more assertive and effective.

**Keywords:** CRM. Relationship with the client. Conversion and loss of customers.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de relacionamento com o cliente é feita nas empresas de forma cada vez mais otimizada, através de recursos que buscam enxergar cada cliente de maneira individualizada. No segmento *business-to-business* a perda de um cliente pode resultar em um importante impacto nos resultados da empresa. Isto requer um grande investimento buscando construir relacionamentos mais duradouros com os clientes.

O CRM – *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com Clientes), foco deste estudo, possibilita a compreensão e acompanhamento das necessidades dos clientes; coleta informações, tanto interna quanto externamente, criando um banco de dados central que fornece informações estratégicas que facilitam no processo de interação com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Justifica-se o estudo, pelo fato de o pesquisador atuar na área comercial e perceber a importância de conhecer cada vez mais o cliente, de antecipar suas necessidades e insatisfações. Muitas vezes ocorre a perda do cliente sem identificar o motivo, justamente por não ter informações sobre as interações dos clientes com a empresa. Por essa razão, existe um interesse em compreender como a ferramenta do CRM pode colaborar no relacionamento e no processo de acompanhamento de conversão e perda de clientes. Também busca aprofundar o conhecimento sobre o CRM no sentido de conhecer um pouco mais sobre sua utilização e, talvez, a partir disso, propor a sua implementação na empresa, a fim de melhorar os processos da área comercial a qual o pesquisador atua. Entende-se que, isso pode impactar positivamente em diferentes áreas da empresa, tendo essa que acompanhar e estabelecer novas formas de se relacionar com seus clientes. A necessidade de utilizar esse tipo de ferramenta dentro da área comercial decorre da observação da correlação da perda de clientes ocasionada por falha de informações na estrutura estratégica de abordagem de vendas.

Empresas que consideram o setor comercial como ponto estratégico podem se beneficiar do uso do CRM como uma oportunidade para ampliar as informações sobre seus clientes. A utilização do CRM, quando bem aproveitado, pode abastecer toda a equipe de vendas, oportunizando assim o acompanhamento da evolução e involução dos seus clientes e com isso, aumentar a produtividade e a assertividade.

Assim, o tema desse estudo está relacionado a Gestão Estratégica na área Comercial, e especificamente, o uso do CRM (*Customer Relationship Management*) como auxílio estratégico.

Para melhor entendimento estabelece-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Como o CRM pode auxiliar no relacionamento com o cliente através do acompanhamento de conversão e perda de clientes?

O objetivo geral é identificar como o CRM pode auxiliar no relacionamento com o cliente através do acompanhamento de conversão e perda de clientes. E os objetivos específicos são: realizar levantamento bibliográfico sobre o CRM e suas aplicações na área comercial; realizar investigação de caso em empresa que já utiliza o CRM para identificar vantagens e desvantagens de sua aplicação; propor/apresentar os resultados do estudo para possível implementação na área comercial da empresa de atuação do pesquisador.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desenvolvido abrange tópicos relacionados ao tema como: Relacionamento com clientes, Fidelização e CRM, conforme segue.

### 2.1 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E FIDELIZAÇÃO

Kolter e Keller (2006) entendem que para a organização seja bem-sucedida, além do grau de excelência que seus departamentos devem ter, também é fundamental que exista esse mesmo grau de excelência na forma como as atividades departamentais são coordenadas, e dessa forma, conduzir da melhor maneira possível os processos centrais de negócios.

De acordo com Yamashita e Gouvêa (2007) os relacionamentos com os clientes são construídos através de uma sequência lógica e progressiva. O cliente, no primeiro momento, é considerado um *prospect* até o momento em que se torna comprador na empresa. A partir desse momento, passa a ser um cliente que tem um relacionamento mais efetivo com a empresa e sendo um cliente satisfeito torna-se apoiador e um defensor. As empresas, nesse sentido, devem buscar sempre atingir os níveis mais altos de relacionamento, ou seja, buscar sempre a satisfação do cliente, pois este será além de defensor, um promotor da organização.

Para Souki (2006, p. 10) “fica cinco vezes mais barato manter os clientes que já conquistamos do que sair à procura de novos”. Para o autor: “fidelizar é tornar nosso produto ou serviço tão irresistível que nosso cliente, quando precisar de mais, irá imediatamente pensar em nós”. Souki (2006) considera que para fidelizar o cliente, antes de tudo é preciso conhecê-lo. E para isso é necessário entendê-lo e acompanhá-lo para oferecer o produto certo no momento certo. A empresa deve pensar em cada cliente como se fosse o único, ou seja, identificar suas motivações e oferecer exatamente o que ele deseja.

Duffy (2002, p. 87) afirma que "clientes fiéis são eficazes em custo, porque a companhia conhece suas regras e sabe interagir com eles". Os clientes que compram constantemente na empresa, tem um custo menor, e isso é possível porque a empresa consegue conhecer e entender melhor suas necessidades e a forma de trabalhar com elas.

As empresas, portanto, a partir da sua relação com o mercado e seus clientes devem ter como foco a sua manutenção tornando-os seus promotores, ou seja, clientes fiéis à empresa e a marca.

## 2.2 CRM (*Customer Relationship Management*)

Segundo Correia et al. (2005, p. 46) “na tradução simples para o português, a sigla CRM (*customer relationship management*) significa: gerência de relacionamento com clientes”.

Swift (2001) considera a gerência de relacionamento com clientes como uma abordagem empresarial que visa entender e influenciar o comportamento dos clientes, através de comunicações significativas que afetam positivamente as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade. Para o autor o CRM é um processo interativo que transforma informações sobre clientes em relacionamentos. Isso se dá por meio da utilização das informações e da aprendizagem que ocorre no processo de interação. O CRM é um ciclo que visa englobar os principais elementos do processo tais como: análise das informações do cliente; desenvolvimento de planos ou programas de comunicação estratégica definindo ofertas específicas para clientes; e aprendizagem contínua através da análise dos dados de interação com os clientes.

De acordo com Demo et al. (2015) o surgimento do CRM, ocorreu na década de 90, no entanto, a compreensão do que significa ainda é limitada. Muitas empresas

ainda o consideram apenas como uma solução tecnológica, sem identificar outras aplicabilidades no que tange ao relacionamento com o cliente.

Segundo Madruga (2006, p. 29-30):

[...] os projetos de marketing de relacionamento realmente focados no cliente têm condições de gerar pelo menos oito benefícios mútuos: aumento da longevidade do relacionamento, o aumento da produtividade dos canais de relacionamento e vendas, a redução do gap entre os produtos e as expectativas do consumidor, a redução da barganha por preços, a redução do timing dos negócios, a redução das decisões incorretas, a redução dos custos de relacionamento e a sustentação de vantagens competitivas.

Conforme Bretzke (2000), o CRM permite enriquecer o relacionamento com os clientes, pois possibilita a coleta de informações em todos os contatos que ocorram por qualquer meio, assim como o registro dos dados de vendas e financeiros, e realização de análises dos clientes de forma mais flexível e em tempo real.

Peppers e Rogers (2001), nessa mesma linha de pensamento, destacam que as soluções tecnológicas não devem visar apenas a automatização de atendimento e comunicação, mas sim serem vistas e utilizadas como ferramentas capazes de melhorar o relacionamento com o cliente. O papel do CRM, nesse sentido, é de captar os dados do cliente de forma abrangente por toda a empresa, agrupando-os em um banco central, para que seja possível analisá-los de forma consolidada. Esses resultados das análises transformam-se em informações estratégicas para melhorar as interações com o cliente em todos os pontos de contato deste com a empresa.

Segundo Brown (2001), o CRM é uma estratégia gerencial de negócio que busca compreender e antecipar as necessidades dos clientes atuais e os clientes potenciais das empresas.

Peppers e Rogers Group (2001, p. 44) trazem o conceito de CRM segundo o Gartner Group:

CRM é 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.

Consideram que o CRM é uma iniciativa da empresa como um todo e que deve ser planejado com cuidado. Consideram que planejar o treinamento adequado de toda empresa é essencial para o sucesso da implantação de um programa de CRM. “Assim como em programas de qualidade total, sem que cada uma das pessoas envolvidas tenha a exata consciência da importância do papel que ela cumpre, é impossível ter sucesso”. (PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001, p. 63).

Destacam o principal objetivo do CRM que “é identificar, diferenciar, manter e desenvolver seus melhores clientes, e a tecnologia é o meio de implementar estratégias para atingir esses objetivos. Porém, a tecnologia não constrói as relações com os clientes”. (PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001, p. 63).

É a capacidade da empresa em criar e manter diálogos com seus clientes que definirá o grau de profundidade e de duração desses relacionamentos. As estratégias aqui mencionadas, implementadas pelo uso de tecnologias adequadas, servem apenas para aumentar a quantidade, a eficácia e a profundidade dos relacionamentos com seus clientes, de forma organizada, e que devem resultar, obrigatoriamente, em empresas mais rentáveis. (PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001, p. 64).

Diante do exposto, percebe-se as importantes contribuições do CRM como fonte de informação, principalmente para as áreas de maior contato com o cliente como a área comercial, financeira e área de marketing. Sua capacidade de integrar todas as áreas que têm alguma interface com o cliente é um ganho no sentido de maior assertividade e de resultados mais eficientes levando a uma maior satisfação do cliente.

Na Figura 1, a seguir é possível identificar as principais características e benefícios do CRM no que tange ao relacionamento com o cliente.

FIGURA 1 – BENEFÍCIOS DO CRM NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE



Fonte: Google imagens (2021).

Como pode ser observado na Figura 1, dentre os principais benefícios do CRM está o fato de ter as informações centralizadas com relação ao atendimento do cliente, as comunicações efetuadas com ele, as ocorrências e atendimento de suas necessidades, melhor controle e fluxo de trabalho e maior efetividade no que tange ao fechamento de propostas, gerenciamento de todo o processo de atendimento ao cliente gerando com isso, melhores resultados.

O CRM armazena informações de clientes atuais e potenciais e suas atividades e pontos de contato com a empresa, incluindo visitas a sites, ligações telefônicas, e-mails, entre outras interações. Reúne e integra dados valiosos para preparar e atualizar suas equipes com informações pessoais dos clientes, histórico e preferência de compras (SALESFORCE, 2021).

Na Figura 2 é possível observar alguns benefícios do CRM segundo a plataforma Salesforce.

FIGURA 2 – BENEFÍCIOS DO CRM



Fonte: Salesforce Brasil (2021).

Um importante benefício é que organiza as contas e contatos de forma acessível, em tempo real, acelerando e simplificando o processo de vendas. Os *leads* são passados para a equipe de vendas de forma rápida e fácil, ou seja, cada membro da equipe, independentemente de onde esteja e o que esteja fazendo, está sempre trabalhando com informações atualizadas sobre os clientes e suas interações com a empresa. (SALESFORCE, 2021).

Como visto, o CRM como ferramenta de gerenciamento pode colaborar no acompanhamento de todo o atendimento do cliente desde que é estabelecido o primeiro contato com o cliente, a até mesmo antes disso. Ele centraliza as informações em uma só plataforma que fica disponível a todos os níveis da empresa para seu acompanhamento. É uma importante ferramenta de auxílio gerencial para a área de vendas que pode visualizar todo o processo de contato com o cliente.

Na sequência encontra-se a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa e os resultados obtidos.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Vergara (2009) as pesquisas podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins esta pesquisa classifica-se como exploratória. Quanto aos meios classifica-se como pesquisa bibliográfica e estudo de campo. Classifica-se também como uma pesquisa de abordagem qualitativa.

De acordo com Malhotra et al. (2005, p. 56) "o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e

compreensão”. Gil (2009) entende que a pesquisa exploratória é indicada quando o tema escolhido ainda é pouco conhecido e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

O estudo qualitativo é utilizado para entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema específico. A análise é realizada partindo-se das particularidades para o geral e os dados são apresentados de forma mais flexível. (CRESWELL, 2010). “A pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não-representativas, e os dados não são analisados estatisticamente”. (MALHOTRA et al., 2005, p. 112).

Em relação à pesquisa bibliográfica, Gil (2009) destaca que a sua principal vantagem está no fato de permitir a investigação de uma cobertura maior de fenômenos, e se vale de pesquisa em jornais, livros, artigos entre outros materiais já publicados.

Para a coleta dos dados foi utilizada a técnica de entrevista aplica através de um roteiro. Segundo Vergara (2009) a entrevista é um procedimento que pode ser informal ou por pautas. No caso da entrevista por pautas, que será adotada nesse estudo, o entrevistador explora os tópicos pré-estabelecidos, obtendo assim, maior profundidade.

A entrevista realizou-se por meio de um roteiro estruturado, aplicado em uma empresa que utiliza o CRM como ferramenta. Essa entrevista teve como objetivo identificar a percepção em relação ao uso e aproveitamento do CRM no relacionamento, acompanhamento de conversão e perda de clientes. Por questão de sigilo a identificação da empresa foi preservada sendo no estudo chamada de Empresa CE (Consultoria Empresarial).

A análise dos dados foi realizada através de análise qualitativa do conteúdo obtido na entrevista, em que foram identificados os pontos mais relevantes seguindo os tópicos estabelecidos no roteiro de entrevista.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Vivemos atualmente um período de transformações a nível digital e de novas tecnologias. O relacionamento com o cliente também deve evoluir nesse sentido de forma que acompanhe toda a jornada do cliente mesmo antes de tornar-se

efetivamente cliente. O principal conceito associado ao CRM é o de ser centrado no cliente.

O CRM pode ser considerado como uma gestão integrada de vendas, marketing e atendimento que acompanha todos os pontos de contato do cliente com a empresa. As plataformas de CRM tornaram-se ferramentas indispensáveis para as empresas que buscam acompanhar essas transformações. Isso se deve ao fato de que através da plataforma de CRM é possível gerenciar as informações dos clientes, as contas, os *leads* e oportunidades de vendas, tudo em um único local.

A entrevista para identificar na prática a utilização do CRM, objeto deste estudo, foi realizada em uma empresa que atua com prestação de serviços na área de assessoria tributária e que atende outras empresas que necessitam desse tipo de serviço. A empresa utiliza como CRM a plataforma Moskit, considerada por ela como uma das mais completas em termos de gerenciamento de vendas e projetos. A entrevista foi realizada com a pessoa responsável pela área comercial da empresa e que utiliza diretamente o CRM nas suas rotinas de trabalho assim como também toda a equipe que atua na empresa.

O primeiro tópico abordado na entrevista foi em relação a Jornada do Cliente, como ela acontece dentro da empresa e como ela acontece dentro do CRM utilizado.

### **1. Como é a Jornada de vendas do cliente**

De acordo com a pessoa responsável pela área comercial a Jornada começa pelo funil de pré-venda.

#### Etapa de Pré-venda:

Existe o que a empresa chama de radar, que é a etapa em que ainda o vendedor não teve nenhum contato com o cliente, mas ele está no radar como um *prospect*. Nas palavras da entrevistada: “a gente faz um planejamento na semana e ele entra no radar. Esse radar também acontece quando o cliente vem da internet, quando entrou em contato com algum canal nosso ele entra no radar, porque ainda o vendedor não teve contato com esse cliente”.

No momento em que o vendedor começa a ter contato, ou trabalhar com esse cliente ele passa para fase de abordagem, que é o momento de buscar informações desse cliente. Algumas o vendedor já tem, mas como vai precisar se apoderar de mais informações, tem essa etapa de busca de mais informações.

Nessa etapa o vendedor sabe que o potencial cliente existe, mas ainda não conseguiu efetivar esse contato. Na sequência é feita a conexão com esse cliente, geralmente é um contato via telefone. “O primeiro contato é via telefone, o segundo é via e-mail ou via linkedin, ou whats, tem que ver qual a melhor forma de se comunicar com esse cliente, de se conectar com ele”. No CRM essas etapas vão avançando conforme elas vão sendo efetuadas.

A partir do momento em que o cliente responde ao contato, seja de que forma for, ele passa a ser uma conexão efetuada (um match efetuado). Depois disso, ele sai da etapa de pré-venda e passa para a etapa de venda.

#### Etapa de Venda:

A partir do momento em que é feita a conexão, vai para a etapa de marcação de reunião com o cliente que pode ser presencial (ir ao cliente ou o cliente ir ao escritório), por vídeo conferência ou por telefone. Após essa reunião é elaborada a proposta de trabalho. A Reunião serve para entender o que o cliente precisa, qual a necessidade, a dor dele.

A proposta depois é enviada via e-mail ou WhatsApp. “Saiu da reunião é etapa de proposta independente da forma como vai ser enviada”. (ENTREVISTADA). Depois da proposta vem a etapa de negociação e após a formalização do negócio por assinatura digital ou presencial.

“No CRM vai aparecer se ganhou o cliente, ou seja, se fechou a proposta ou se não conseguiu ganhar, se não fechou o negócio. Se converteu o cliente ou se perdeu no processo, isso fica registrado no CRM”. (ENTREVISTADA).

Segundo a entrevistada pode ser que nem chegue nessa etapa, pode acontecer de pular da etapa de “match efetuado” para a perda do cliente. Pode acontecer também nesse processo de verificar que o cliente não está dentro do perfil, isto é, se o que a empresa tem para ofertar se enquadra no que o cliente precisa, isso também pode ser razão de perda do cliente.

“Nessa jornada do cliente, a qualquer momento (etapa) o cliente pode ser perdido”.

#### Índices de conversão: em que momento é considerado como conversão

A partir da reunião, da proposta começa a contar como *lead* válido. A partir do momento em que é feita uma proposta ele já se tornou cliente, mesmo que não tenha

fechado a proposta. “A partir da reunião e da proposta ele se torna um cliente que converteu ou que perdeu isso em termos de proposta”.

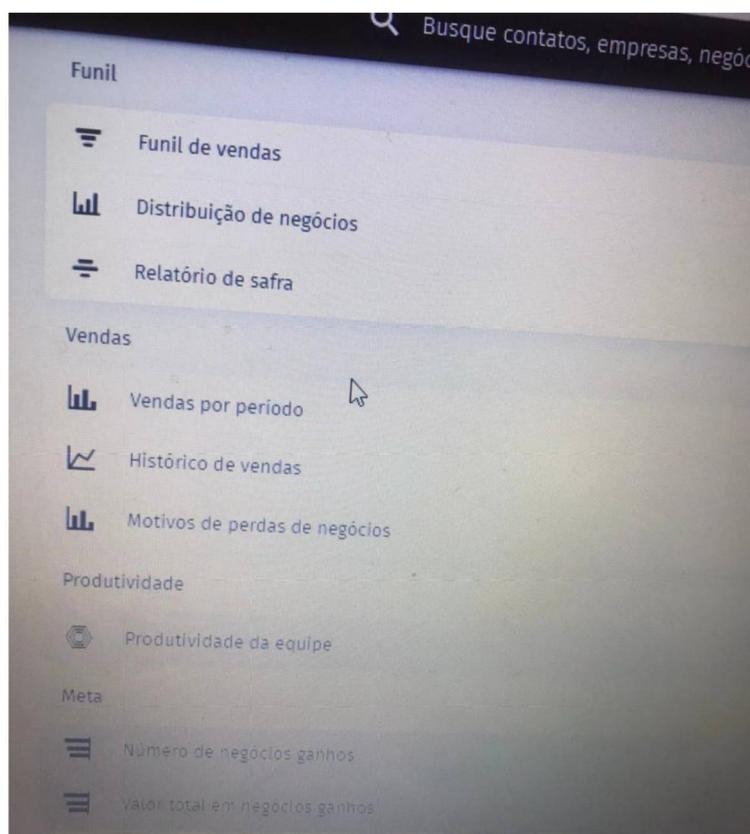
Só então começa a contar prospecção X fechamento. Isso no CRM.

## 2. Quanto tempo em média dura essa jornada?

O ciclo médio de vendas (venda fechada) é de 31 dias. Esse tempo se deve ao tipo de negócio comercializado pela empresa, pois necessita de muita negociação, é um serviço especializado e precisa negociação com a alta direção. Existe uma meta dentro da empresa em reduzir esse tempo médio. Os dados de conversão de clientes por consultor são de 10,5%.

A Figura 3 apresenta o CRM utilizado pela empresa em análise.

FIGURA 3 - O QUE TEM NO CRM USADO PELA EMPRESA (MOSKIT)



Fonte: Empresa CE

## 3. O que fazem quando perdem o cliente:

De acordo com a entrevistada, são feitos vários procedimentos para chegar no ponto de considerar o cliente como perdido.

Tem um negócio que criamos que é relevante para nós. Tem empresas por exemplo, que não é o momento dessa empresa fechar. Ela está em *standby*, eu não perdi, ela não está nas minhas tarefas do dia a dia, mas ela é um cliente porque já tive reuniões, foi para a etapa de proposta, não recebi um *feedback* negativo ainda, mas também não reagiu para avançar. (ENTREVISTADA).

Geralmente são clientes grandes em potencial e por isso adotam uma metodologia de agendamento de tarefa que ocorre em período de mais ou menos três meses. O próprio CRM notifica quando chega o momento de realizar a tarefa. É enviado ao cliente alguma reportagem ou uma informação relevante do setor para o e-mail da pessoa de contato, uma forma de manter a conexão ativa com o cliente.

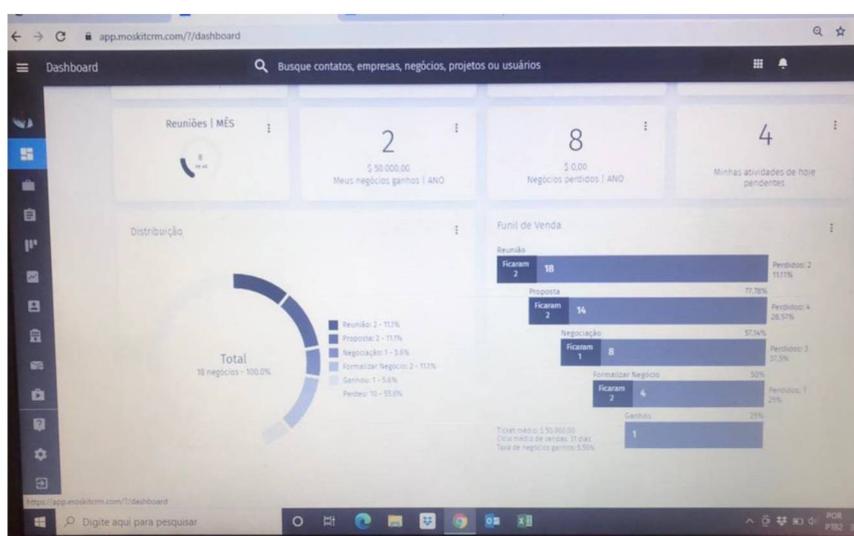
#### 4. Quais Vantagens e desvantagens da utilização do CRM

A principal vantagem, segundo a entrevistada, é de que o CRM possibilita o acompanhamento de todo o processo.

Eu tenho o dashboard, uma visão de como está, eu tenho todos os meus negócios tudo está aqui, eu consigo visualizar por dia tudo. Tenho minhas atividades diárias como se fosse uma agenda, aqui eu tenho como está depois que esse cliente foi convertido, assinou o contrato, para onde ele vai. (ENTREVISTADA).

A Figura 4 apresenta a aba de *dashboard* da empresa em análise.

FIGURA 4 – EXEMPLO DA ABA DE DASHBOARD DA EMPRESA

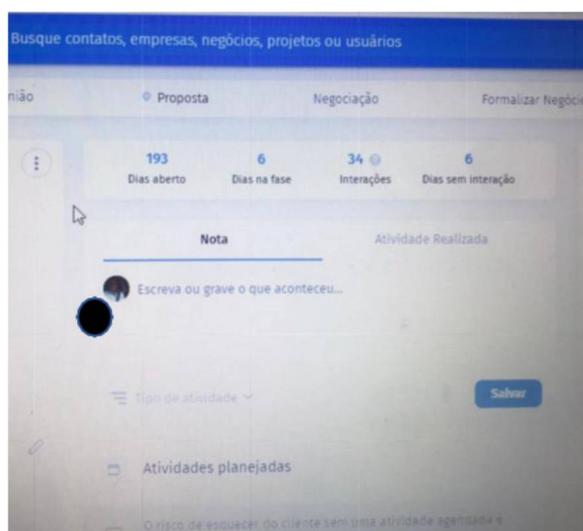


Fonte: Empresa CE

Após o fechamento da proposta vai para a fase de projeto onde tem a etapa de documentação, de execução, de revisão, apresentação e retificação. A gestão do projeto também tem as etapas que todos acompanham. “Quando vai para a etapa de projetos o cliente não é mais ‘meu’ de vendas, mas eu acompanho tudo, o contato do cliente sempre sou eu”.

O CRM além de acompanhar toda a jornada da venda, ele acompanha toda a jornada do cliente dentro da empresa. Tem relatórios, tem contato de todas as pessoas e empresas, tem o acompanhamento de tudo e todos tem acesso, conforme pode ser observado na Figura 5.

FIGURA 5 – EXEMPLO DE PÁGINA DE ACOMPANHAMENTO DO CLIENTE



Fonte: Empresa CE

Dessa forma, tudo fica centralizado pelo CRM. Segundo a pessoa responsável pela área comercial da empresa:

É tão integrado que quando envio um e-mail para o cliente, ele já copia o e-mail e coloca no CRM, o texto já fica dentro dele (cola toda a conversa com o cliente) que fica disponível para todos. Tem as notificações. Ele dá alerta de tarefas que tem que ser feitas, ele se autogerencia, tem vida própria. É bem completo, faço todas as tarefas via CRM até fazer o contato direto com o cliente quando preciso fazer uma ligação por exemplo. (ENTREVISTADA).

Destaca-se ainda que todos os indicadores saem dessas informações. Ainda tem a opção de filtrar informações por região, ou tipo de cliente, entre outras. O maior benefício é de que a informação está concentrada e integrada e não depende somente da interação do vendedor.

Como desvantagem, aponta que seria o fato de que o CRM por si só não irá funcionar se as informações não forem colocadas no sistema e vai depender do vendedor alimentar essas informações. “Não adianta a empresa investir no CRM e depois dizer que o CRM não é eficiente se não tem o hábito de alimentar. Pode ser o melhor CRM do mundo, ele só vai criar dados no momento que alguém alimentar”. (ENTREVISTADA).

Além disso, destaca a importância da gerência que deve fazer um acompanhamento diário disso. Esse é o papel do gerente comercial ele tem que estar trabalhando isso com a sua equipe para que as informações sejam atualizadas diariamente.

Para isso é necessário estabelecer rotinas de trabalho. “Desvantagem seria que tem que ter uma rotina para colocar as informações. O vendedor já tem um perfil muitas vezes meio relapso em relação a isso, deixa para depois essa parte das informações”. (ENTREVISTADA).

Outro aspecto importante apontado é sobre a questão da fidedignidade das informações. “Quando você é fiel ao sistema ele funciona, não tem por que mascarar dados, tem que expor verdadeiramente o que aconteceu com o cliente, tem que trabalhar com informações reais”. (ENTREVISTADA).

Tudo tem que estar nas etapas certas, tem que ser alimentado instantaneamente para não dar desencontro das informações.

Não vejo ponto negativo apenas o fato de que tem que ser alimentado e gerenciado, tudo depende das pessoas, você pode ter o melhor CRM mas se não tem um bom gerenciamento tanto de dados quanto de acompanhamento da jornada não vai funcionar. (ENTREVISTADA).

O uso de novas tecnologias permite que as informações sejam instantâneas. Isso é destacado como uma vantagem pela entrevistada:

A alimentação é direta instantânea via mobile, quando sai da visita do cliente ou do contato já coloca a informação. O modo mobile é 100% focado na acessibilidade e na funcionalidade. Tudo está no celular, sem depender de estar na empresa ou de um computador. É tudo online e instantâneo, para facilitar a alimentação dele. (ENTREVISTADA).

Como visto, nas informações obtidas na entrevista, o CRM é uma importante ferramenta de auxílio nas estratégias comerciais, acompanhando toda a jornada do

cliente dentro da empresa, desde a fase de pré-venda, descrita na entrevista, até as etapas posteriores de fechamento da venda e gestão do projeto.

A entrevista realizada possibilitou a identificação da aplicação e dos benefícios do CRM, as vantagens de sua utilização para o acompanhamento de conversão e perda de clientes o que possibilitou obter o alcance dos objetivos do estudo.

Destaca-se ainda o fator de alimentação das informações que devem ser inseridas diariamente pela equipe de vendas, pois somente assim o CRM será verdadeiramente eficaz. Por si só, não funcionará, depende das rotinas e acompanhamento sistemático pela gerência e equipe envolvida nas interfaces com o cliente, ou seja, como ferramenta traz ganhos para a empresa, mas necessita ser bem gerenciado para que efetivamente seja produtivo.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este estudo, em sua fase inicial, tinha como problema de pesquisa o questionamento de como o CRM poderia auxiliar no relacionamento com o cliente, principalmente no que se refere ao acompanhamento de conversão e perda de clientes.

Para responder ao problema e aos objetivos propostos foi construída uma base teórica para melhor amparar à pesquisa. Aliado a isso, foi realizada uma entrevista em uma empresa prestadora de serviços na área de consultoria empresarial com foco na área tributária que atende outras empresas, portanto, com formato de negócio B2B. A entrevista foi realizada com uma pessoa da equipe que atua diretamente na área comercial, a fim de compreender como o CRM é utilizado na prática dentro da empresa, e assim, estabelecer os parâmetros para uma possível proposta de implantação na empresa a qual o pesquisador trabalha.

No primeiro momento foi identificada a jornada do cliente dentro da empresa e analisada a forma como ela procede com relação ao acompanhamento de todo o atendimento do cliente considerando o funil de vendas (pré-venda, venda, pós-venda).

Yamashita e Gouvêa (2007), nesse sentido, destacam a importância de manter um nível de excelência no relacionamento com os clientes, consideram que o relacionamento é construído dentro de uma sequência lógica e progressiva: primeiro é considerado um *prospect* até o momento em que se torna comprador, e sendo um cliente satisfeito torna-se apoiador, defensor e promotor da organização.

Com relação ao CRM Swift (2001) explica que é um ciclo que visa englobar os principais elementos do processo tais como: análise das informações do cliente; desenvolvimento de planos ou programas de comunicação estratégica definindo ofertas específicas para clientes; e aprendizagem contínua através da análise dos dados de interação com os clientes.

Nas etapas da jornada do cliente dentro do CRM da empresa entrevistada destaca-se a fase que chamam de “radar” onde o potencial cliente é apenas um *prospect*. Nessa etapa a empresa está buscando as informações para melhor abordar o possível cliente. Na etapa de conexão já buscam efetivar o contato através dos canais disponíveis e após marcar uma reunião. O cliente somente sai da etapa de pré-venda no CRM quando essa conexão é efetivada, ou seja, quando o cliente responde ao contato. Após esse primeiro contato é marcada a reunião para levantar as reais necessidades dele.

Somente a partir da reunião e da proposta é que o cliente se torna efetivamente um cliente dentro do CRM, independente de fechar ou de perder o negócio. Na fala da entrevistada se observa essa questão: “nessa jornada do cliente, a qualquer momento (etapa) o cliente pode ser perdido”. “A partir da reunião e da proposta ele se torna um cliente que converteu ou que perdeu”.

Quando perguntado sobre o tempo médio da jornada dos clientes dentro da empresa a resposta foi de 31 dias, tempo esse considerado relativamente longo, mas que se justifica pelo tipo de negócio, pois exige muitas negociações e precisa ser com a alta direção da empresa cliente e isso demanda mais tempo. A taxa de conversão de um consultor da empresa é de 10,5% considerado bom pelo tipo de negócio. Esses dados são importantes indicadores para a empresa no sentido de melhorar seus processos e são facilitados pelo uso do CRM.

Peppers e Rogers (2001), destacam que as soluções tecnológicas não devem visar apenas a automatização de atendimento e comunicação, mas serem vistas e utilizadas como ferramentas capazes de melhorar o relacionamento com o cliente. O papel do CRM, é de captar os dados do cliente de forma abrangente por toda a empresa, agrupando-os em um banco central, para que seja possível analisá-los de forma consolidada transformam-se em informações estratégicas para melhorar as interações com o cliente em todos os pontos de contato com a empresa.

Com relação a perda dos clientes, foi identificado que são feitas algumas ações, principalmente quando o cliente está na fase que chamam de “*standby*” (processo

parado, sem conversão ou perda efetivada). Procuram manter alguma interface com o cliente para que não sejam esquecidos. O próprio CRM envia lembretes para que seja feita alguma ação, seja enviando algum e-mail, notícia, reportagem sobre algo de interesse do cliente assim manter o canal ativo.

Peppers e Rogers (2001), em relação à tecnologia, ressaltam que é o meio de implementar estratégias para atingir os objetivos da empresa, no entanto, a tecnologia não constrói as relações com os clientes, elas são construídas em toda a jornada com o cliente.

Sobre as vantagens e desvantagens foram apontados o acompanhamento de todo o processo e o fator de que todos podem acompanhar o andamento das tratativas com cada cliente. Além de acompanhar toda a jornada da venda, o CRM acompanha toda a jornada do cliente dentro da empresa. De acordo com a entrevistada o maior benefício é o fato de a informação está concentrada e integrada e não depende somente da interação do vendedor.

Como ponto de atenção, que não é considerado como desvantagem por parte da entrevistada, seria o fato de que por si só não funciona se não forem alimentadas as informações. Estas precisam ser atualizadas diariamente de forma sistemática e necessita de acompanhamento por parte da gerência para que todos fiquem engajados nesse processo. Na fala da entrevistada: “Pode ser o melhor CRM do mundo, ele só vai criar dados no momento que alguém alimentar”.

O uso de novas tecnologias também é considerado como uma vantagem, pois permite que as informações sejam instantâneas pelo modo mobile que é totalmente focado na acessibilidade e funcionalidade.

Diante do exposto nos resultados obtidos na entrevista, pode-se observar que o CRM é uma importante ferramenta estratégica e que possibilita muitas informações que auxiliam nos processos de venda tornando o resultado muito mais assertivo e eficaz. Esta pesquisa permitiu observar na prática como se desenvolve a aplicabilidade do CRM. Existem muitas opções no mercado que podem se adequar a realidade e tipo de negócio de cada empresa. Confirma-se o alcance dos objetivos iniciais deste estudo, pois foi possível identificar como o CRM auxilia no relacionamento com os clientes e de que forma ele permite o acompanhamento de toda a jornada do cliente fornecendo inclusive indicadores para melhoria dos processos internos da empresa.

Esses resultados trouxeram subsídios iniciais para que outras pesquisas sejam realizadas e aprofundadas no sentido de buscar a melhor oferta para a empresa a qual o pesquisador atua.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo buscou identificar como o CRM pode auxiliar no relacionamento com o cliente através do acompanhamento de conversão e perda de clientes. Procurou também através dos objetivos específicos realizar levantamento bibliográfico sobre o CRM e suas aplicações na área comercial; realizar investigação de caso em empresa que já utiliza o CRM para identificar vantagens e desvantagens de sua aplicação; propor/apresentar os resultados do estudo para possível implementação na área comercial da empresa de atuação do pesquisador.

A pesquisa se baseou em um estudo exploratório que se desenvolveu através de um estudo de caráter qualitativo. Foi aplicada uma entrevista com uma pessoa integrante da equipe comercial em uma empresa que atua no segmento de Consultoria Empresarial para a área tributária.

No desenvolvimento da pesquisa foi possível perceber de forma mais clara como o CRM é aplicado dentro da empresa para acompanhamento de todos os processos e interfaces de relacionamento com o cliente. Entende-se, portanto, que estes objetivos foram alcançados, pois foram identificadas as ações relacionadas a conversão e perda de clientes adotadas pela empresa com base em seu CRM.

Como sugestão de novos estudos pode-se citar outras investigações no que tange a outros CRMs e sua aplicabilidade para identificar a melhor possibilidade e futuramente ser proposta para a empresa a qual o pesquisador trabalha.

Em termos de aprendizado, considera-se que foi valiosa a construção do trabalho, pois possibilitou, além do desenvolvimento do referencial teórico, comprovar a realidade concreta de uso do CRM dentro de uma empresa o que enriquece muito o aprendizado.

## **REFERÊNCIAS**

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, S. A. **CRM – Customer Relationship Management**: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business. São Paulo: Makron Books, 2001.

CORREIA, Christiane de Miranda et al. CRM nas organizações. **Pretexto**, Belo Horizonte, v.6, n.1, p. 45-58, jul. 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27033/crm-nas-organizacoes>>. Acesso em: 02 ago. 2020.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; PONTE, Valter; FERNANDES, Thais; CARDOSO, Humberto. Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no brasil e agenda de pesquisa. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v.16, n. 5, p. 127-160, Set/out., 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38132/marketing-de-relacionamento--crm---estado-da-arte--revisao-bibliometrica-da-producao-nacional-de-primeira-linha--institucionalizacao-da-pesquisa-no-brasil-e-agenda-de-pesquisa>>. Acesso em: 02 ago. 2020.

DUFFY, Dennis L. **Do something! Guia prático para fidelização de clientes**. São Paulo: [S.I.], Edição Especial em português, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOOGLE IMAGENS. **CRM e relacionamento com o cliente**. Disponível em: <[https://www.google.com/search?q=crm+relacionamento+com+o+cliente&tbm=isch&ved=2ahUKEwipi5vGvN\\_uAhWCNrkGHRyMC7MQ2-cCegQIABAA&oq=crm+relacio&gs\\_lcp=CgNpbWcQARgAMgQIABAYOgQIABBDOglIADoGCAAQCBAeOgQIABAEUL0zWMxHYO1oaAFwAHgAgAGpAYgBuQeSAQMwLjiYAQCgAQGqAQnd3Mtd2I6LWltZ8ABAQ&sclient=img&ei=S-YjYOm5l4Lt5OUPnJiumAs&bih=657&biw=1366#imgrc=RJEI90wWz67j3M](https://www.google.com/search?q=crm+relacionamento+com+o+cliente&tbm=isch&ved=2ahUKEwipi5vGvN_uAhWCNrkGHRyMC7MQ2-cCegQIABAA&oq=crm+relacio&gs_lcp=CgNpbWcQARgAMgQIABAYOgQIABBDOglIADoGCAAQCBAeOgQIABAEUL0zWMxHYO1oaAFwAHgAgAGpAYgBuQeSAQMwLjiYAQCgAQGqAQnd3Mtd2I6LWltZ8ABAQ&sclient=img&ei=S-YjYOm5l4Lt5OUPnJiumAs&bih=657&biw=1366#imgrc=RJEI90wWz67j3M)>. Acesso em: 07 fev. 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: A Bíblia do Marketing. 12 ed. Prentice Hall Brasil, 2006.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MOSKIT. [website]. **CRM**. Disponível em: <<https://www.moskitcrm.com/>>. Acesso em: 31 jan. 2021.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Séries Marketing one to one: Ferramentas para implementação de programas de marketing 1 to 1**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2001. Disponível em: <[http://www.dozen.com.br/nakamura/biblioteca/guia\\_de\\_crm.pdf](http://www.dozen.com.br/nakamura/biblioteca/guia_de_crm.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2021.

SALESFORCE BRASIL. **O que é CRM e quais os benefícios**. Disponível em: <CRM: O que é CRM e quais os benefícios? | Salesforce Brasil>. Acesso em: 01 fev. 2021.

SOUKI, Omar. **As 7 chaves da fidelização de clientes**. São Paulo: HARBRA, 2006.

SWIFT, Ronald. **CRM, *Customer Relationship Management*: O Revolucionário Marketing de Relacionamentos com os Clientes**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

YAMASHITA, Sandra Sayuri; GOUVÊA, Maria Aparecida. Marketing de relacionamento: importância e implicações no mercado consumidor. **RAM – Rev. Adm. Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 103-124, 2007. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/146>>. Acesso em: 01 ago. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.