



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DIEGO SÁVIO DA CUNHA LIMA**

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO CRM EM UMA INSTITUIÇÃO  
QUE ATUA NA ÁREA DE EDUCAÇÃO**

**FORTALEZA**  
**2023**

DIEGO SÁVIO DA CUNHA LIMA

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO CRM EM UMA INSTITUIÇÃO  
QUE ATUA NA ÁREA DE EDUCAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade – FEAAC da Universidade Federal do Ceará, como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Francisco Vicente Sales Melo

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- L697a Lima, Diego Savio da Cunha.  
Análise da implantação do CRM em uma instituição que atua na área de educação / Diego Savio da Cunha Lima. – 2023.  
41 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo.
1. CRM. 2. Educação. 3. Ferramentas. 4. Marketing. 5. Relacionamento. I. Título.

CDD 658

---

DIEGO SÁVIO DA CUNHA LIMA

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO CRM EM UMA INSTITUIÇÃO  
QUE ATUA NA ÁREA DE EDUCAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade – FEAAC da Universidade Federal do Ceará, como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Francisco Vicente Melo.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Francisco Vicente Melo (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Sonia Rebouças da Silva Melo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Márcia Zabdiele  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família por ter me ensinado que o estudo era o único caminho para a mudança em nossas vidas.

A Deus por ter me abençoado sempre. E agradecer profundamente a todos os amigos que fiz durante essa jornada, e com os amigos quero agradecer também os professores que sempre me influenciaram para ser um ótimo profissional.

## RESUMO

Diante da utilização de ferramentas estratégicas no mercado, há o CRM, sistema personalizado para o atendimento diversificado das empresas para com os seus clientes, sendo grande ponto focal do sucesso de várias organizações no mundo. Desse modo, este trabalho tem por objetivo geral entender como a empresa analisada, que é da área de educação focada no ramo farmacêutico, teve impactos com a implantação do CRM em sua área comercial. Em questões metodológicas, o trabalho possui caráter qualitativo, com fim descritivo, sendo utilizada a técnica de pesquisa documental e de campo. Com este estudo, foi perceptível como a utilização do CRM na área comercial da organização analisada, conseguiu contribuir para os resultados positivos da empresa, no que tange às vendas. Por fim, o estudo contribui diretamente na percepção do mercado sobre como o investimento em ferramentas estratégicas, na área comercial, pode colaborar nos resultados das empresas.

**Palavras-chave:** CRM. Educação. Ferramentas. Marketing. Relacionamento.

## **ABSTRACT**

Faced with the use of strategic tools in the market, there is the CRM, a personalized system for the diversified service of companies towards their customers, being a great focal point of the success of several organizations in the world. Thus, this work has the general objective of understanding how the analyzed company, which is in the education area focused on the pharmaceutical sector, had impacts with the implementation of CRM in its commercial area. In methodological matters, the work has a qualitative character, with a descriptive purpose, using the technique of documental and field research. With this study, it was noticeable how the use of CRM in the commercial area of the analyzed organization, managed to contribute to the positive results of the company, in terms of sales. Finally, the study contributes directly to the market's perception of how investment in strategic tools, in the commercial area, can contribute to companies' results.

**Keywords:** CRM. Education. Tools. Marketing. Relationship.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes do CRM.....	20
Figura 2 - Sistemas de CRM.....	23
Figura 3 - Partes integrantes do CRM atual.....	26

## LISTA DE SIGLAS

CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização e delimitação do tema .....	14
1.2 Justificativa.....	15
1.3 Questão de pesquisa e objetivos do trabalho .....	15
1.4 Estrutura Geral.....	16
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	17
2.1 Marketing de Relacionamento.....	17
2.2 Customer Relationship Management - CRM .....	18
2.3 Os impactos da Implantação do CRM nas Empresas .....	23
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	27
3.1 Tipologia da Pesquisa.....	27
3.2 Unidade de análise.....	28
3.3 Sujeitos da pesquisa.....	28
3.4 Coleta de dados.....	28
3.5 Análise de dados.....	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	30
4.1 Contexto Anterior à Implantação do CRM: .....	30
4.2 Início do Processo de Implementação do CRM .....	31
4.3 Pontos Positivos e Negativos da Utilização do CRM.....	31
4.4 Processo de Implantação do CRM.....	32
4.5 Percepção Geral sobre o Marketing de Relacionamento.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	34
REFERÊNCIAS .....	35

## 1 INTRODUÇÃO

Nessa seção serão abordados tópicos sobre a contextualização do tema, justificativa do trabalho, objetivo geral e objetivos específicos, metodologia e estruturação da pesquisa.

### 1.1 Contextualização e delimitação do tema

Sabendo do mercado competitivo atual, as empresas buscam cada vez mais se dedicar a proporcionar experiências de atendimento cada vez mais personalizadas para os seus clientes, como forma de se diferenciar da concorrência, obtendo assim maior sucesso na qualidade das vendas, conquistando consumidores que se tornarão fiéis e fundamentais para o crescimento da organização (PAYNE, 2006).

Para Miake, Carvalho e Pinto (2014), a fidelização do cliente gera grande vantagem competitiva para a empresa, pois além de trazerem novos negócios, eles não trocarão facilmente a marca pela concorrente, tornando assim necessário a utilização de ferramentas estratégicas que proporcionarão ao cliente uma jornada satisfatória, sendo de maior qualidade, menor tempo e custo. Nesse contexto, surge o CRM (*Customer Relationship Management*).

Com fito na prosperidade das organizações e na otimização de sua capacidade de se reinventar e competir em um mercado tão complexo, os relacionamentos entre organizações e clientes adquirem maior importância, e o CRM, como ferramenta que engloba aspectos da satisfação e lealdade de clientes, proporciona também uma oferta constante de experiências, consegue se apresentar como um grande potencial competitivo. Por fim, se tratando de marketing de relacionamento, ele representa uma mudança de paradigma dos conceitos de marketing, defendendo uma mudança na orientação do marketing para a conquista de clientes para o foco na retenção ou lealdade de clientes (HUANG; XIONG, 2010).

Mediante tais aspectos, este trabalho será desenvolvido tendo como base uma Instituição de Ensino voltada para o mercado farmacêutico, com unidades em 18 Estados do Brasil e com ensino digital em todo o país. A empresa em questão possui

um canal de atendimento efetivo, porém que não ainda não utilizava de uma ferramenta como o CRM, na estrutura comercial até o ano de 2019.

## 1.2 Justificativa

A pesquisa em questão se torna de suma importância para o mercado em geral, pois é importante compreender como a implantação de um CRM numa determinada empresa pode fazer com que os resultados de vendas, e consequentemente de faturamento e receitas, se tornem cada vez mais exponenciais, sendo utilizado como parte dos recursos estratégicos da organização para seus objetivos. Já para a academia, entender os processos internos da implantação do CRM fortifica o entendimento de processos comerciais e operacionais de *softwares* para fazer gestão estratégica nas empresas, o que apesar de ser bastante explorado, em alguns casos, se tornam obsoletos para muitas áreas de atuação e nicho de mercado.

Logo, em alinhamento com Peppers e Rogers (2003), a implantação do CRM deve ser tratada como uma filosofia organizacional, sendo uma parte estratégica da empresa, onde está intrinsecamente fundamentada no Marketing de Relacionamento, e que isso possa impactar verdadeiramente a empresa, por meio de sua gestão. Para a implantação do CRM em organizações há muitos desafios, onde primeiramente deve-se traçar estratégias de marketing, deixando de forma clara o porquê da necessidade desse sistema, e definindo como será feito este processo com todas as áreas da empresa, pensando unicamente nas estratégias e objetivos organizacionais definidos (SANTOS, 2021).

## 1.3 Questão de pesquisa e objetivos do trabalho

A questão de pesquisa é definida em: como se deu o processo de implantação do CRM em uma empresa que atua na área de educação?

O objetivo geral da pesquisa se refere a verificar como se deu o processo de implantação do CRM em uma empresa que atua na área de educação.

Já os objetivos específicos podem ser caracterizados como:

- a) Identificar as etapas do processo de implantação do CRM;
- b) Analisar o processo de adaptação institucional após a implantação do CRM;

c) Analisar os impactos da implantação do CRM.

#### **1.4 Estrutura Geral**

Em relação à estruturação, o projeto discorre em cinco sessões, com a introdução, o referencial teórico, a metodologia, os resultados e discussões, e as considerações finais. Em lógica decorrência dos fatos narrados, a introdução contém a importância de se fazer a pesquisa, apresentando também, a delimitação do tema, a justificativa do projeto, os objetivos e a estruturação do projeto.

Logo após, se encontra o referencial teórico que consiste na revisão de literatura, que trata sobre a conceituação, evolução e estratégias do CRM, bem como a demonstração de literatura sobre Marketing de Relacionamento, e por fim, relata sobre os impactos positivos e negativos de implantação desse sistema numa organização, e ademais.

Na seguinte sessão, encontra-se a metodologia, onde mostra quais aspectos intrínsecos e extrínsecos foram utilizados na construção dessa pesquisa. Em seguida, tem os resultados e discussões provenientes da análise dos dados observados pela execução das entrevistas com os sujeitos da pesquisa. Por fim, as considerações finais abordam o alcance dos objetivos alcançados.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, serão abordados todos os tópicos de literatura sobre a temática estudada, sendo, portanto, pontos sobre CRM, Marketing de Relacionamento, e os impactos de implantação do CRM nas organizações.

### 2.1 Marketing de Relacionamento

De início, se faz necessário ressaltar que, apesar dos termos CRM e Marketing de Relacionamento serem intrinsecamente ligados um ao outro, ambos os conceitos são diferentes. O marketing de relacionamento, para Miake, Carvalho e Pinto (2014), somente ganhou forças na era pós-industrial e que isso se dá ao fato do renascimento do marketing direto entre as empresas e os consumidores, e que a adoção de programas de qualidade total, crescimento da economia baseada em serviços, aumento da competitividade de mercado e dentre outros fatores, contribuíram fortemente para essa ocorrência. Em contrapartida, somente em 1983 que o termo “Marketing de Relacionamento” surgiu formalmente dentro da academia e do mercado em si. Berry (1983), conceitua o termo como a atração e a manutenção do cliente, por meio do relacionamento, oferecendo múltiplos serviços, fazendo com que o ciclo de vida do cliente perdure por mais tempo com a empresa.

A retenção de clientes é vista como muito importante para a firma no longo prazo tanto quanto aquisição de novos outros. A atração de clientes é somente o passo inicial nos processos de marketing. Estreitar as relações, transformar clientes indiferentes em clientes leais e servir bem consumidores são processos que também fazem parte da abordagem do marketing de relacionamento. Não se pode valorar um cliente somente em relação às transações ocorridas, mas sim sobre todo o seu ciclo de vida e sobre as possíveis transações ao longo do tempo (MIAKE; CARVALHO; PINTO, 2014, p.5; PALMER *et al.*, 2005).

O marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma dos conceitos de marketing, ao qual este defende fortemente uma mudança na orientação do marketing para a conquista de clientes tendo o foco na retenção e fidelização dos clientes (PAYNE, 2006). Ademais, segundo Pinto e Lara (2010) o termo estudado foi tratado, à época, como uma abordagem alternativa em detrimento da orientação transacional e de curto prazo apresentadas pelos estudiosos e defensores dos 4P's do Marketing (produto, preço, praça e promoção) que congregam todas as variáveis do *marketing mix*. Diante disso, Kotler (1996), define que o relacionamento com os clientes deve ser sustentado a longo prazo, com ações

estratégicas bem definidas, considerando cada tipo de cliente da organização, não visando apenas em interesses comerciais, mas com foco em relação de parceria entre a empresa e seus clientes, sendo o capital de relacionamento a soma do conhecimento, experiência e confiança de que a empresa desfruta junto a seus parceiros de negócios.

Em seguida, Berry (1995) sugere que há três níveis de marketing de relacionamento, que são dependentes dos benefícios dos relacionamentos construídos com os clientes e que isso pode acarretar a fidelização destes com a empresa. Esses três níveis são:

- a) Nível 1: O nível de relacionamento com o cliente é puramente financeiro, sendo as compras do produto ou serviço, tendo a personalização do atendimento ao cliente com um nível abaixo e com baixo potencial de exploração da vantagem competitiva sustentável;
- b) Nível 2: Já no nível de relacionamento nesse quesito, se torna algo mais social, já se construindo um relacionamento pessoal com os parceiros de negócios, possuindo um atendimento médio de personalização e média exploração da vantagem competitiva;
- c) Nível 3: Finalizando, nesse nível o relacionamento é considerado alto, do ponto de vista estrutural, ao qual o relacionamento transcende a relação empresa-cliente, se tornando uma parceira real, com atendimento personalizado considerado médio a alto, e vantagem competitiva com nível alto.

De forma sintetizada, o Marketing Relacional é um processo em que a organização consegue construir alianças de longo prazo com seus clientes atuais, potenciais clientes e parceiros de negócios, e onde a empresa trabalha direcionada a um conjunto comum de objetivos específicos, sendo definido como estratégia que visa construir relações de confiança duradouras, com colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos (POSER, 2005).

Em finalização, Kotler (1996), retrata que o resultado desse conceito seria a construção de um ativo exclusivo da empresa, a rede de marketing, sendo basicamente uma rede de relacionamento entre os *stakeholders* do negócio, com vistas a maximização de relacionamentos de longo de prazo, visando atender as necessidades, expectativas e desejos dos consumidores.

## **2.2 Customer Relationship Management - CRM**

Inicialmente, para Greenberg (2001), o *Customer Relationship Management*, ou CRM, se refere a um conjunto de processos e tecnologias visando o gerenciamento de relacionamentos entre a organização com clientes efetivos e aqueles clientes potenciais, além do relacionamento com parceiros de negócios por meio do marketing, vendas e serviços, seja qual for o canal de comunicação. Ainda para o autor, os processos tecnológicos que compõem um CRM, são executadas diante de quatro níveis essenciais para se alcançar o amadurecimento dos relacionamentos, com fito em integrar todos os processos da empresa, sendo de forma vertical ou horizontal. Logo, Greenberg (2001) cita os quatro níveis sendo: o funcional, departamental, CRM parcial e o CRM, sendo o último com o nível de maturidade efetiva, visto que as relações com todos os *stakeholders* são completamente integradas, visíveis e gerenciáveis. Diante disso, quando o nível do CRM é alcançado na empresa, este pode proporcionar diversos benefícios para as estratégias organizacionais, sendo, por exemplo:

- a) Centro de dados único e compartilhado;
- b) Estratégias e processos gerenciados e coordenados de forma eficaz;
- c) Sistema de relatórios em circuito fechado e análises em tempo real;
- d) Processos tradicionais compatíveis e que resume informações em um só CRM, visando maior visibilidade dos dados.

Lopes (2002), retrata que o CRM, segundo sua percepção, é um dos métodos de marketing mais eficiente e avançado, pois modifica a forma das empresas aumentarem a rentabilidade, hoje chamado de LTV, dos seus clientes, pois as formas de atendimentos aos clientes se tornam em tempo real e se tornam cada vez mais eficientes e excelentes, desenvolvendo um relacionamento personalizado para cada tipo de parceiros de negócios aos quais as empresas possuem, sendo por meio do uso efetivo de informações sobre suas contas disponibilizadas.

Seguindo a mesma linha, o CRM se baseia como uma abordagem holística no gerenciamento do relacionamento com clientes das empresas, focando unicamente na criação de valor para todas as partes interessadas que mantêm uma relação intraorganizacional e interorganizacional. Sabe-se que a implantação de sucesso de um CRM será quando este conseguir incluir a visão estratégica da empresa na criação de valor a partir do desenvolvimento de relacionamentos com clientes e parceiros estratégicos, tendo a tecnologia da informação intrinsecamente interligada às estratégias de marketing de relacionamento (PAYNE, 2006). Maior qualidade de produtos e serviços, melhoria na satisfação dos clientes, maior

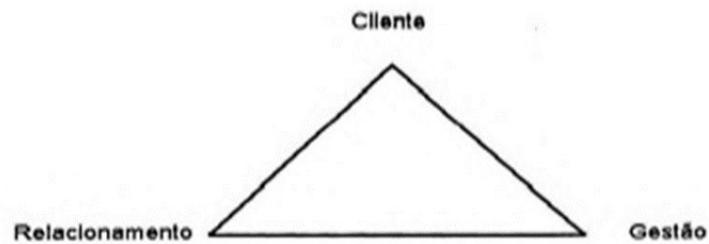
rentabilidade e lucratividade, maior ciclo de vida do cliente e do produto da empresa, fidelização dos clientes, e dentre outros fatores, são pontos benéficos em que a implantação do CRM pode ocasionar às organizações (HUANG; XIONG, 2010).

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 (PEPPERS; ROGERS, 2001, p. 53).

Com isso, é perceptível que as conceituações sobre CRM estão interligadas no sentido de captura, processamento, análise e distribuição de dados dos clientes e parceiros estratégicos, tendo preocupação com o cliente, visando a integridade de seus dados, que passa a ser o centro do modelo de dados da organização (BARACHO, 2011). Ou seja, tal sistema integrado, para Greenberg (2011), se torna como um comprometimento efetivo da empresa em colocar a experiência do cliente no centro de suas prioridades e negociações, e em garantir que os sistemas de incentivos, processos e fontes de informação, colaborem para o relacionamento por meio da melhoria da experiência constante, conquistando mais confiança, fidelização e senso de valor pessoal por parte dos clientes da organização.

De acordo com Wyner (1999), o CRM se sustenta por meio de um tripé que é o Cliente, Relacionamento e a Gestão. O cliente é a fonte de captação de lucratividade e o crescimento da empresa, sendo um ótimo cliente àquele que produz mais lucros com menos recursos organizacionais. Já o Relacionamento, é um processo contínuo de comunicação, atitude, comportamento e interação bidirecional entre empresa e seu cliente, ao qual pode ser caracterizado a longo, médio ou curto prazo, ocorrendo uma única ou diversas vezes. Por fim, a Gestão se baseia numa interação contínua e integrada com todos os departamentos da empresa, sendo seus processos e cultura organizacional, e não somente do Marketing. Tal fator é visível a partir do momento que o dado recolhido sobre o cliente é coletado, transformado em informação, e conseqüentemente, objetificado como um conhecimento sobre o cliente para toda o negócio, visando promover estratégias consolidadas canalizando suas atividades e aproveitar as novas oportunidades de mercado (MARTINS, 2004).

Figura 1 - Componentes do CRM



Fonte: Martins (2004).

Por conseguinte, de acordo com Kellen (2002), apesar de todas as conceituações sobre CRM, que se diferem para cada autor, este se enquadra em três categorias, como:

- a) Centradas na tecnologia: nesse caso, essa concepção evoluiu diante da necessidade que os vendedores tinham diante das dificuldades de vendas dos seus produtos para os clientes, e que estes resolviam apenas uma parte dos problemas dessas pessoas. Com isso, e com a evolução das tecnologias, as vendas fazem parte do organismo de um CRM, fazendo com que as experiências de vendas sejam mais efetivas, fazendo com que tecnologia e CRM sejam dados como sinônimos e complementos um do outro;
- b) Centradas no ciclo de vida do cliente: já nesta perspectiva, a centralização no ciclo de vida do cliente, nasceu a partir da necessidade dos profissionais de CRM encontrarem formas de descrever novas capacidades ou combinações de capacidades do negócio que visagem no ciclo de vida dos clientes na empresa, para fazer com que estes fiquem mais tempo comprando com a organização, e não apenas focando no produto. Para o ciclo de vida, este possui quatro fases durante a jornada do cliente na empresa, sendo: atração (conhecimento do produto); transação (compra do produto); serviço e suporte (instalação ou utilização do produto); e melhoramento (aquisição de novos produtos);
- c) Centradas na estratégia: nesse quesito, há uma necessidade de retirar aspectos totalmente tecnológicos sobre o CRM, visto que este também é uma estratégia de negócios para as empresas. Logo, o CRM é uma estratégia de negócios com uma perspectiva de vantagem competitiva de longo prazo, no mercado em que a empresa atua, pois o valor

agregado ao cliente será entregue de forma efetiva e a rentabilidade fortificada para o negócio.

Em continuidade, há três segmentos tecnológicos do CRM, sendo o primeiro o Operacional, tendo esse segmento no formato de ERP, ao qual se encontram funções que envolvem serviços diretos aos clientes, gerenciamento de pedidos, automação de vendas e dos recursos de marketing, processamento de faturamento e cobrança, e dentre outros, sendo o uso primário do CRM nas empresas, fazendo com que haja integração com os sistemas também (GREENBERG, 2011). O segundo segmento é o Analítico, sendo este o tratamento do dado captado até o momento em que este é transformado em informação necessária à empresa, perpassando, dessa forma, a captação, armazenagem, extração, processamento, interpretação e apresentação dos dados do cliente para um determinado usuário. Esse segmento Analítico facilita o processo de planejamento estratégico (MARTINS, 2004). Em finalização, o terceiro, e último segmento, é o Colaborativo, que, para Santos (2021), se baseia no centro de comunicação que opera os caminhos traçados pelos clientes e fornecedores dentro do sistema da organização, proporcionando pontos de interações mais sistemáticos e rápidos.

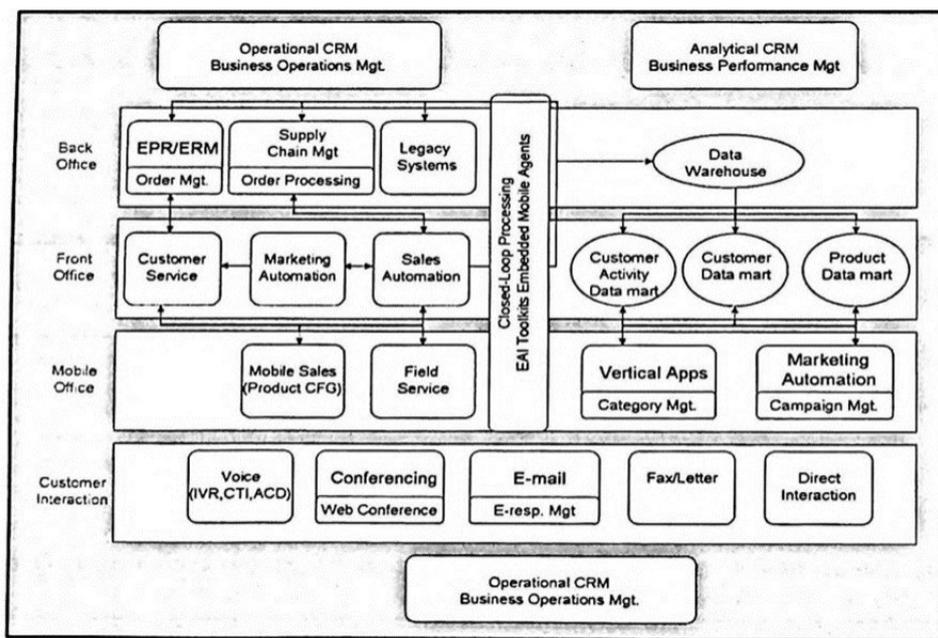
Vale ressaltar que, para além dos segmentos tecnológicos, no sistema de CRM, de acordo com Greenberg (2011), há também os componentes tecnológicos que compõem tal sistema de gestão de relacionamentos. Tais componentes se sustentam em quatro perspectivas, referindo-se a:

- a) Motor do CRM: se refere ao repositório de dados dos clientes, o *data mart* ou *data warehouse*. Todos os dados armazenados dos clientes são disponibilizados nesses repositórios para todos os departamentos da empresa, clientes, fornecedores e parceiros;
- b) Soluções de *front office*: estratégias que funcionam diante da base de dados do cliente sempre que há interação entre ele e a empresa, por exemplo, estratégias comerciais;
- c) EAls – *Enterprise Application Integrations*: programas compõem o *middleware* e integração do seu novo sistema de CRM a tudo que já existe no ambiente de tecnologia, como o SAP e outros sistemas, das organizações;
- d) Soluções de *back office*: ferramentas analíticas, que não interagem diretamente com o cliente, mas que estão por trás da estratégia de

relacionamento, que são aquelas colocadas em prática no mercado.

Dessa forma, diante do estudo realizado pelo *Hewson Group*, nos anos 2000, há uma interação complexa e sistemática do CRM das empresas, conforme pode ser observada abaixo na figura 2.

Figura 2 - Sistemas de CRM



Fonte: *Hewson Group* (2000).

### 2.3 Os impactos da Implantação do CRM nas Empresas

Diante da contextualização narrada anteriormente, Peppers e Rogers (2003), relatam que o CRM deve ser tratado como uma filosofia organizacional, que seja uma estratégia intrinsecamente fundamentada no Marketing de Relacionamento, e que isso possa impactar verdadeiramente a empresa, por meio de sua gestão. Ainda segundo os autores citados, para a empresa criar estratégias para os seus clientes atuais e aqueles clientes potenciais, as ações e as decisões da gestão devem estar ligadas fortemente em informações geradas através dos dados coletados e tratados pelo CRM, visando a agilidade e otimização de todo o processo de vendas e atendimento a estas parceiros de negócios.

Retratando sobre a importância do CRM para as organizações, este contribui para as estratégias de gestão tanto no ambiente virtual, quanto nos

ambientes físicos das empresas, visto que o sistema consegue corroborar na melhora da abordagem a clientes específicos, se concentrando em suas necessidades, dimensionando melhor o investimento, ajudando na customização dos produtos e serviços, e a customizar em massa no ambiente virtual tais aspectos (SILVA; ZAMBON, 2015). Em suma, o CRM tem um objetivo de lidar com clientes diferentes de formas diferentes, tendo como base o real valor destes para a empresa, e aqueles em potencial que pode proporcionar para o negócio, ou seja, ficou claro que o principal foco das empresas, com a utilização do CRM, é o cliente no centro do negócio, e não mais somente o produto, e o relacionamento construído é o grande diferencial dentro de um mercado competitivo (RAMOS, 2017).

No que tange a implantação do CRM nas empresas, Lima (2007) fala que essa implantação está fundamentada sob dois pilares, sendo o primeiro focado no processo de trabalho orientado para o cliente, e o segundo pelo uso intenso da informação do cliente coletada e tratada durante o processo, e suportado pela informatização das vendas, marketing e serviços. Entretanto, a implantação do CRM, por diversas vezes, fora tratada somente como a implantação de tecnologia, afastando da noção de relacionamento e gestão, e isso acarreta implantação feita de forma parcial, desperdiçando a oportunidade em que o sistema traria para o negócio, tendo o cliente no centro e efetivar o marketing de relacionamento. Esse fator acabar ocasionando a subutilização do CRM, onde muitas empresas apenas enxergam um problema, selecionam a solução e faz a implantação do *software*, como se apenas isso fosse solucionar os maiores problemas da organização, visto que não há o investimento necessário e adequado para que haja uma mudança na cultura organizacional, fator que é de suma importância para o CRM surtir efeito sob as estratégias de gestão (LIMA, 2007).

Para evitar que a implantação do CRM nas organizações seja considerada apenas como a inserção de tecnologia, Peppers e Rogers (2004), sugerem que a empresa consiga assumir a estratégia de inserir o CRM em quatro fases subsequentes:

- a) Definição e planejamento do modelo de relacionamento com clientes;
- b) Redesenho dos processos da empresa no atendimento do cliente;
- c) Seleção da solução proposta à problemática;
- d) Implantação definitiva da tecnologia de CRM.

De acordo com Peppers e Rogers (2004), há certos passos a serem seguidos dentro das quatro fases propostas por eles:

- a) Definição e planejamento do modelo de relacionamento com clientes: definição dos pontos de contatos com os clientes, as estratégias comerciais e de marketing, além do plano de comunicação, que deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e gerar o valor proposto pela estratégia competitiva da empresa. A especificação e customização dos *softwares* de CRM e o redesenho dos processos, são fatores que também são necessários nessa fase. O envolvimento da alta gestão é de grande importância, pois implica numa série de decisões que determinarão uma mudança de postura em relação ao cliente, atendimento, e outros processos da empresa;
- b) Redesenho dos processos da empresa no atendimento do cliente: definição dos processos do primeiro ponto de contato com o cliente até a entrega final do produto ou serviço, e o seu pós-venda;
- c) Seleção da solução proposta à problemática: diante do modelo de relacionamento da empresa com seus clientes, é definida a seleção do *software* para solucionar a problemática. E de acordo com o *software* escolhido, este determinará os *hardwares* necessários para uma melhor operacionalização;
- d) Implantação definitiva da tecnologia de CRM: aplicação da solução, revisão desta, e melhorias constantes, fazem parte dessa etapa. Essa implantação pode ser escalonada, mas que isso não atrapalhe as revisões dos processos durante o ciclo de vida do sistema, ou cause descrédito na estratégia proposta.

Para Martins, Kniess e Rocha (2015),

Cabe salientar que instalar um sistema de CRM na organização não significa a solução dos problemas na administração do Marketing de Relacionamento, porque a solução não está no *software*, porém na cultura organizacional existente na organização.

Diante da visão de Santos (2021), implantar o CRM em organizações é de extremo desafio, pois, se torna necessário primeiro traçar uma estratégia de marketing, deixando de forma clara o porquê da necessidade desse sistema, e definindo como será feito este processo com todas as áreas da empresa, de forma integrada e sistêmica. Além disso, o insucesso na implantação do CRM se deve, em detrimento de outros fatores, da confusão que gera nas pessoas, pois muitas empresas tratam o CRM como uma simples tecnologia, não incentivando a todos da

empresa a se envolverem com a metodologia, acarretando captação e tratamento de dados dos clientes de maneira errônea, isso faz com que a implantação não seja eficaz e leve a alta gestão a tomar decisões estratégicas erradas.

Os outros fatores tangem ao alto custo de implantação, manutenção, atualização, treinamento dos usuários e a falta de planejamento, que acabam se tornando grandes barreiras à implantação do CRM (SILVA; ZAMBON, 2015). No quesito de risco, a empresa pode entregar o projeto de implantação sob total responsabilidade do setor de TI, sendo que tal setor não tem uma visão geral do negócio, sendo, portanto, necessário que todas as áreas da empresa se integrem ao processo. Além disso, a falta de interesse da alta gestão e o olhar interno da empresa também são outros riscos, causando práticas importunas no quesito de não colocar o cliente no centro, e sim os produtos ou serviços, que pode proporcionar problemas na implantação (SANTOS, 2021).

Figura 3 - Partes integrantes do CRM atual



Fonte: Sydle (2020).

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Nessa seção, descreve-se a estrutura da pesquisa, retratando sobre a tipologia da pesquisa, sujeitos da pesquisa, unidade de análise, coleta de dados e a análise de dados.

#### **3.1 Tipologia da Pesquisa**

Inicialmente, a tipologia utilizada para a realização da pesquisa foi qualitativa. Segundo Gil (1999), essa abordagem envolve a obtenção de um caráter mais experiente, ou seja, uma informação que envolve a comunicação direta entre o pesquisador e a fonte da informação buscada. Além disso, prevalece o aprofundamento da compreensão do negócio estudado em detrimento do aspecto qualitativo.

Quanto aos métodos utilizados, este trabalho se caracteriza como pesquisa documental e de campo. Segundo Marconi e Lakatos (2010), é classificado como documental devido à coleta de dados de fontes secundárias, escritas ou não, institucionais. Já a pesquisa de campo, se difere na coleta de dados, visto que é feita diretamente com os sujeitos da pesquisa, que é a fonte primária (MARCONI; LAKATOS, 2003). Por consequência, um estudo de caso exige que o pesquisador utilize determinados procedimentos metodológicos como um protocolo de pesquisa; preparar-se antecipadamente para o trabalho de campo; estabelecimento de banco de dados, e assim por diante. Ademais, o Estudo de Caso deve ser importante, permitindo que o pesquisador se aprofunde no que está sendo estudado, tenha uma visão abrangente dos eventos da vida real e destaque seu caráter como uma poderosa investigação de eventos contemporâneos (YIN, 2005).

Para Gil (2008), em termo de finalidade, este trabalho é tido como descritivo, pois o objetivo principal foi definir o papel da instituição focal. Em suma, é descritiva, pois busca identificar, registrar e analisar os fatores, características e variáveis relacionadas ao processo de desenvolvimento e crescimento do negócio. A pesquisa descritiva caracteriza-se por pesquisar, analisar, registrar e interpretar os fatos do mundo físico sem a intervenção do pesquisador.

### **3.2 Unidade de análise**

A empresa que será alvo da pesquisa, é uma entidade de iniciativa privada, fundada em dezembro de 2008, com atuação exclusiva nas áreas de Pesquisa e Pós-Graduação para profissionais do mercado farmacêutico. Como já supracitado, a instituição está presente em 18 estados brasileiros, realizando cursos de especialização *Lato Sensu*, 100% presenciais, nos formatos de turmas abertas ao mercado e turmas *In Company*. Todos os programas contam com certificação reconhecida pelo Ministério da Educação. Em finalização, a empresa tem como visão manter-se como referência de mercado por meio do relacionamento e conteúdo que promova a revolução farmacêutica.

### **3.3 Sujeitos da pesquisa**

Nesse quesito, a pesquisa contou com a aplicação de quatro entrevistas, sendo gestores e colaboradores da empresa em que atuaram durante a fase de idealização e execução do projeto de implantação do CRM na empresa.

- a) Entrevistado 01: Gestor 1;
- b) Entrevistado 02: Gestor 2;
- c) Entrevistado 03: Gestor 3;
- d) Entrevistado 04: Gestor 4.

Vale ressaltar que a aplicação das entrevistas aconteceu no ano de 2022, sendo, portanto, alguns anos após início de todo o processo da implantação.

### **3.4 Coleta de dados**

A coleta de dados refere-se ao método utilizado para registrar os principais dados e informações coletadas. Neste estudo, utilizou-se a análise de documentos e materiais internos da fonte secundária, além de entrevistas, pesquisa de campo, da fonte primária.

A análise de documentos de fontes secundárias inclui a verificação de dados históricos, bibliográficos e estatísticos; arquivos oficiais e privados; registros em

geral; escritos pessoais (diários, memórias, autobiografias); livros públicos ou privados etc. (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Sob a perspectiva de Gil (1999), uma entrevista estruturada, por meio de pesquisa de campo, consiste em um modelo em que as perguntas e a sequência são iguais para todos os entrevistados, e isso é adequado para obter informações sobre o que as pessoas sabem, esperam e desejam. Outro fator é que as entrevistas também são a principal fonte de evidência para o Estudo de Caso, se tratando do relato oral em que está sujeito a problemas de viés, recuperação de informações e/ou esclarecimento indireto, e a entrevista neste estudo é tida como aberta, buscando levantar opiniões e fatos (YIN, 2005).

### **3.5 Análise de dados**

A análise dos dados pode ser dividida em três categorias. Para a utilização desta pesquisa, analisou-se a interpretação e a explicação, pois trata-se do esclarecimento da origem da variável dependente, onde serão retratados detalhadamente os dados do trabalho qualitativo, e estabelecer a relação entre os dados e as informações obtidas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Com isso, para fim dessa pesquisa, a análise dos dados será por meio da análise de conteúdo, que é o estudo registro em si, sendo visto por um texto, imagem, documento, vídeo ou fala. A análise de conteúdo é dividida em três partes sendo: estabelecer a unidade de análise; determinar as categorias de análise; e selecionar uma amostra do material de análise. Em finalização, a análise de conteúdo tem como referência principal um conjunto de técnicas de análises da comunicação que pode utilizar procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos apresentados pelas mensagens analisadas, sendo essa pesquisa amparada pela utilização de softwares para estabelecer correlações entre as informações levantadas (BARDIN, 1977).

Portanto, para fins deste estudo, a análise dos dados se dará por meio da análise de conteúdo, que será o próprio registro do estudo, visto em texto, documento, vídeo ou fala. A análise de conteúdo tem como principal referência um conjunto de técnicas de análises de comunicação que podem utilizar procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo apresentado (BARDIN, 1977).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo principal da análise de resultados desta pesquisa é avaliar de forma abrangente e detalhada o impacto da implantação do CRM no setor Comercial de uma empresa do mercado de educação.

Essa análise tem como propósito fornecer panoramas valiosos para a organização em questão e para outros profissionais de administração interessados no uso do CRM como uma estratégia de gestão de relacionamento com o cliente. Além disso, visa contribuir para a literatura acadêmica sobre o tema, destacando a relevância do CRM como uma ferramenta estratégica no contexto empresarial contemporâneo.

Em resumo, o objetivo da análise de resultados é proporcionar uma compreensão aprofundada dos impactos da implantação do CRM, fornecendo informações que podem orientar práticas de gestão e estratégias de relacionamento com clientes em empresas similares.

A pesquisa conduzida com os gestores de uma empresa do mercado de educação que passou pelo processo de implantação do CRM fornece insights valiosos sobre como essa ferramenta afetou o setor Comercial e o relacionamento com os clientes. Para melhor compreensão iremos dividir em tópicos.

### 4.1 Contexto Anterior à Implantação do CRM:

Antes da adoção do CRM, os gestores relataram um ambiente desafiador caracterizado por desorganização, falta de coordenação e dificuldade em rastrear informações. Nesse contexto, o gestor entrevistado 1 inclusive afirmou:

“Antes da implantação do CRM, o setor Comercial da nossa empresa era muito fragmentado. Cada membro da equipe de vendas tinha suas próprias planilhas e métodos para acompanhar clientes e leads. Isso tornava difícil para a equipe trabalhar de forma eficiente e coordenada. Além de que eu não conseguia controlar os processos e tinha que confiar nos números que eram passados de forma manual. Bem amador mesmo. ”

Essa entrevista corrobora o que já afirma a literatura que destaca a importância do CRM como uma solução para a gestão de informações e aprimoramento do relacionamento com os clientes (PEELEN, 2005). Isso é consistente com o que também afirma o gestor entrevistado 2 (2023, P.37), que diz:

“Tínhamos problemas para acompanhar leads, entender as necessidades dos clientes e manter um registro consistente das interações com eles. ”

#### **4.2 Início do Processo de Implementação do CRM**

Os gestores indicaram que o processo de implementação do CRM teve início após o reconhecimento da necessidade de melhorar o relacionamento com os clientes e a eficiência das vendas. O entrevistado 3 inclusive afirma:

“A jornada com o CRM começou quando percebemos que precisávamos de uma solução para melhorar a eficiência e a eficácia de nossa equipe de vendas. Optamos por implementar um CRM para centralizar dados e melhorar o relacionamento com os clientes.”

Isso está alinhado com a literatura que enfatiza o papel do CRM na melhoria do atendimento ao cliente e na personalização das interações (PAYNE; FROW, 2005).

“Decidimos implementar um sistema CRM para centralizar todas as informações de clientes e histórico de interações.” (ENTREVISTADO 1, 2023, P.36).

A FedEx é um exemplo notável de uma empresa que teve sucesso significativo com a implementação de sistemas de CRM para melhorar suas operações. Em "Sistemas de Informações Gerenciais: Gerenciamento da Empresa Digital" de Laudon e Laudon (2020), é destacado como a FedEx utilizou sistemas de CRM para aprimorar seu atendimento ao cliente, melhorar a eficiência operacional e otimizar a cadeia de suprimentos.

#### **4.3 Pontos Positivos e Negativos da Utilização do CRM**

Os pontos positivos destacados pelos gestores, como uma visão mais completa dos clientes, automação de tarefas e personalização, estão alinhados com a literatura que identifica os benefícios do CRM na melhoria da gestão de

relacionamento com o cliente (CHEN; POPOVICH, 2003). O entrevistado 3 inclusive afirma:

“O uso do CRM trouxe muitos benefícios, como maior gestão da equipe sobre os leads em negociação e também no acompanhamento da jornada desse cliente, com a visão de funil fica mais fácil entender o que precisa ser feito para avançar o cliente de etapa.”

Quanto aos pontos negativos, cita-se a unanimidade dos entrevistados quanto a complexidade de utilizar o novo sistema nas rotinas comerciais. De fato, é comum na experiência humana a resistência a mudanças, o que reflete no que já é afirmado na literatura quanto a importância de uma boa gestão estratégica na implantação de sistemas, como o CRM (RIGBY; LEDINGHAM, 2004).

#### **4.4 Processo de Implantação do CRM**

A descrição do processo de implantação, como cuidadosamente planejado, com análise de necessidades, seleção da ferramenta, treinamento e migração gradual de dados, destaca a abordagem estratégica adotada. Essa abordagem é consistente com as melhores práticas recomendadas na literatura de CRM (BUTTLE, 2009). Nesse sentido, o entrevistado 2 (2023, P.37) afirma:

“A implantação do CRM foi cuidadosamente planejada. Realizamos um diagnóstico das necessidades, escolhemos a melhor solução de CRM que se encaixava conosco, treinamos a equipe e gradualmente migramos os dados. Foi um processo desafiador, mas, no final, trouxe resultados positivos. Hoje é impossível imaginar nossa operação sem a ferramenta.”

#### **4.5 Percepção Geral sobre o Marketing de Relacionamento**

A percepção positiva dos gestores em relação ao Marketing de Relacionamento é congruente com a literatura que enfatiza a importância do CRM como uma ferramenta para construir relacionamentos duradouros e personalizados com os clientes (KUMAR; REINARTZ, 2016). Isso é uma percepção inclusive apontada pelo entrevistado 1, que diz:

“Minha percepção geral sobre o Marketing de Relacionamento é muito positiva. Um CRM nos permite entender melhor nossos clientes, personalizar nossas abordagens e construir relacionamentos mais fortes a longo prazo. No nosso mercado, eu trabalho com cursos diferentes, pessoas diferentes, então preciso me relacionar com elas enviando um conteúdo, uma mensagem que vá fazer sentido para o que ela busca.”

Em resumo, os resultados da pesquisa refletem os desafios enfrentados pela empresa antes da implantação do CRM, bem como os benefícios obtidos após sua adoção. A literatura sobre CRM fornece uma base sólida para compreender esses resultados é válida a importância do CRM como uma ferramenta estratégica para aprimorar o relacionamento com os clientes e melhorar a eficiência operacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi explorado a implantação do *Customer Relationship Management* (CRM) em uma empresa de educação. Antes da adoção do CRM, a empresa enfrentava desafios sérios, como desorganização e dificuldade em rastrear informações. No entanto, a implementação do CRM trouxe melhorias significativas, incluindo uma visão mais completa dos clientes, automação e personalização das interações.

Este estudo oferece contribuições importantes para a compreensão do impacto do CRM em uma empresa de educação. Destaca a relevância do CRM como uma ferramenta estratégica para melhorar o relacionamento com os clientes e a eficiência operacional. Além disso, destaca a importância de uma abordagem cuidadosamente planejada durante o processo de implantação, incluindo análise de necessidades, seleção da ferramenta, treinamento e migração gradual de dados.

Este TCC abre portas para futuras pesquisas no campo do CRM. Uma direção interessante seria investigar como a implementação do CRM afeta outras áreas da empresa, como o marketing, atendimento ao cliente e gestão estratégica. Além disso, poderiam ser realizadas análises mais detalhadas sobre como as características específicas do mercado de educação influenciam os resultados da implantação do CRM. Explorar as melhores práticas de gestão da mudança durante a implementação do CRM também seria um campo promissor para estudos futuros.

À medida que concluo este TCC, sinto-me gratificado por ter explorado o mundo do CRM e suas implicações práticas em uma empresa real. Os resultados obtidos confirmaram a importância do CRM como uma ferramenta estratégica e proporcionam insights valiosos para aprimorar o relacionamento com os clientes e a eficiência operacional. A abordagem estratégica adotada no processo de implantação me impressionou, destacando a necessidade de um planejamento meticuloso. Este estudo me deixou empolgado para continuar explorando as complexidades do CRM e sua aplicação em diversas organizações. É um campo de estudo dinâmico e repleto de oportunidades para melhorar os processos empresariais e a satisfação dos clientes.

## REFERÊNCIAS

- BARACHO, C.D. **Customer Relationship Management (CRM):** gestão de relacionamento com o cliente. 2011. 47 f. Monografia (Especialização) - Curso de Logística Estratégica e Sistemas de Transporte, Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.
- BERRY, L.L. (1983). **Relationship marketing.** In: L. Berry, L. Shostack, & G. Upah. *Emerging perspectives on services marketing.* Chicago: American Marketing Association.
- BERRY, L.L. (1995). Relationship Marketing of Services, growing interest emerging perspectives. London: **Journal of Academy Of Marketing Science.** v.23, n.7, 55-70.
- BUTTLE, F. (2009). *Customer relationship management: **Concepts and tools.*** Routledge.
- CHEN, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GREENBERG, P. **CRM na Velocidade da Luz.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. 288 p.
- HUANG, J.; XIONG, W. (2010). The effect of win-back investment on lost consumers' intention of reinitiating relationship. **Frontiers of Business Research in China**, 4(3), 485-497.
- KELLEN, V. (2002), **C.R.M. Measurement Frameworks.** Academic Paper, Adjunct Faculty, E-Commerce DePaul University Chicago, IL U.S.A.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- KUMAR, V., & Reinartz, W. (2016). **Customer relationship management: Concept, strategy, and tools.** Springer.
- Laudon, K.C., & Laudon, J.P. (2020). **Sistemas de Informações Gerenciais: Gerenciamento da Empresa Digital.** Pearson.
- LIMA, L.B.R. **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT- CRM:** um instrumento de relacionamento. 2007. 57 f. Monografia (Especialização) - Curso de Marketing Empresarial, Setor de Administração, Instituto Superior de Administração e Tecnologia, Curitiba, 2007.

LOPES, M. M. (2002). **Marketing de Relacionamento**. Disponível em: <http://www.avezdomestre.com.br/monopdf/24/MARCELLE%20MARTINS%20LOPES.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2022.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P.J.N. **Factores Críticos de Sucesso para Implementação do C.R.M.:** dois casos no sistema financeiro português. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2004.

MARTINS, C.B.; KNISS, C.T.; ROCHA, R.A. UM ESTUDO SOBRE O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE. **Revista Brasileira de Marketing**, Vila Prudente, v. 14, n. 1, p. 58-71, mar. 2015.

MIAKE, A.H.S.; CARVALHO, R.B.; PINTO, M.R. Gestão do Conhecimento do Cliente (CKM): interfaces e sinergias entre a gestão do relacionamento com clientes (crm) e as ferramentas de gestão do conhecimento. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2014, São Paulo. **XVII SEMEAd**. São Paulo: Usp, 2014. p. 1-17.

PALMER, R. *et al.* (2005). Relationship marketing: schools of thought and future research directions. **Marketing Intelligence & Planning**. v.23, n. 3, pp.313-331.

PAYNE, A. (2006). **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Oxford: Elsevier.

PAYNE, A., & Frow, P. (2005). **A strategic framework for customer relationship management**. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.

PEELEN, E. (2005). **Customer relationship management**. Financial Times/Prentice Hall.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing 1 to 1**. (2001) 2ª ed. São Paulo: Makron Books.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **Programas de Relacionamento com o Cliente no Brasil**. São Paulo, 2003.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series - Marketing 1 to 1**. 3ª Edição. São Paulo: 2004.

PINTO, M. R.; LARA, E. J. (2010). O Marketing de Relacionamento no Mercado Consumidor em uma Perspectiva Experiencial e Simbólica: Buscando Novas Proposições para Pesquisas. In: **Encontro de Marketing da Anpad**, 4, Florianópolis.

POSER, D.V. **Marketing de Relacionamento: Maior lucratividade para empresas vencedoras**, São Paulo: Editora Manole, 2005.

RIGBY, D. K., LEDINGHAM, D., 2004. **CRM done right**. Harvard Business Review, 82 (11), 118-133.

RAMOS, M. M. A. **Marketing e Gestão da Relação com o Cliente - Vol. VIII**. Conjuntura Actual: Grupo Almedina (Portugal), 2017. 9789896942359. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9789896942359>. Acesso em: 03 ago 2022.

SANTOS, E.A.B. **O CRM CONTRIBUINDO NA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**: um estudo de caso na loja rj extintores. 2021. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciência e Tecnologia, Ciências Exatas e Naturais, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2021.

SILVA, F.G.D.; ZAMBON, M.S. **Gestão de Relacionamento com o Cliente**. 3ª edição. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. 9788522119349. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522119349>. Acesso em: 03 ago 2022.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WYNER, G. (1999), *Customer Relationship Measurement*, **Marketing Research Summer**. 11(2): pp.39-41.

## **APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

### **QUESTIONÁRIO**

#### **A – PERFIL DO ENTREVISTADO**

##### **Entrevistado 1:**

**Cargo:** Gerente de Marketing e Relacionamento

**Setor:** Comercial

**Tempo no Cargo:** 7 anos

**Idade:** 39 anos

**Sexo:** Masculino

**Escolaridade:** Ensino Superior Completo

##### **Entrevistado 2:**

**Cargo:** Gerente de Marketing e Relacionamento

**Setor:** Comercial

**Tempo no Cargo:** 8 anos

**Idade:** 42 anos

**Sexo:** Masculino

**Escolaridade:** Ensino Superior Completo

##### **Entrevistado 3:**

**Cargo:** Coordenador de Marketing e Relacionamento

**Setor:** Comercial

**Tempo no Cargo:** 5 anos

**Idade:** 31 anos

**Sexo:** Masculino

**Escolaridade:** Ensino Superior Completo

##### **Entrevistado 4:**

**Cargo:** Coordenador de Marketing e Relacionamento

**Setor:** Comercial

**Tempo no Cargo:** 4 anos

**Idade:** 33 anos

**Sexo:** Masculino

**Escolaridade:** Ensino Superior Completo

## **B – A IMPLANTAÇÃO DO CRM NA EMPRESA**

Roteiro de Entrevista para os colaboradores do setor comercial da empresa.

### **ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO CRM:**

#### **ENTREVISTADO 1**

##### **Pergunta 1) Como era o setor Comercial da empresa antes do CRM?**

Antes da implantação do CRM, o setor Comercial da nossa empresa era muito fragmentado. Cada membro da equipe de vendas tinha suas próprias planilhas e métodos para acompanhar clientes e leads. Isso tornava difícil para a equipe trabalhar de forma eficiente e coordenada.

Além de que eu não conseguia controlar os processos e tinha que confiar nos números que eram passados de forma manual. Bem amador mesmo.

##### **Pergunta 2) Como tudo começou, sob a perspectiva do CRM?**

Tudo começou quando reconhecemos a necessidade de melhorar nosso relacionamento com os clientes e otimizar nossos processos de vendas. Decidimos implementar um sistema CRM para centralizar todas as informações de clientes, leads e histórico de interações. No fim das contas, não perder leads.

##### **Pergunta 3) Quais os pontos positivos e negativos do Comercial atuando com um CRM ativo?**

Usar um CRM em si, já trás uma visão mais clara dos clientes, automação de tarefas repetitivas e melhorias na comunicação interna. No entanto, enfrentamos desafios na adaptação inicial à nova ferramenta, e alguns membros da equipe resistiram à

mudança. Até hoje alguns ainda têm dificuldade em utilizar.

**Pergunta 4) Como ocorreu a implantação da ferramenta?**

A implantação do CRM ocorreu em etapas. Primeiro, fizemos um levantamento das necessidades da equipe de vendas e escolhemos a ferramenta que melhor se adequava. Em seguida, treinamos a equipe para usar o CRM e migrar seus dados para a plataforma. Foi um processo gradual, mas valeu a pena.

**ENTREVISTADO**

**2**

**Pergunta 1) Como era o setor Comercial da empresa antes do CRM?**

O setor Comercial da empresa antes da implantação do CRM era bastante caótico. Tínhamos problemas para acompanhar leads, entender as necessidades dos clientes e manter um registro consistente das interações com eles.

**Pergunta 2) Como tudo começou, sob a perspectiva do CRM?**

Como tudo, tivemos que errar para aprender. Percebemos que estávamos perdendo oportunidades de vendas devido à falta de organização. Decidimos investir em uma ferramenta de CRM para centralizar todas as informações e melhorar nosso atendimento ao cliente.

**Pergunta 3) Quais os pontos positivos e negativos do Comercial atuando com um CRM ativo?**

O principal ponto positivo do uso do CRM foi a melhoria na gestão de leads e a capacidade de personalizar nossas abordagens de vendas. No entanto, enfrentamos desafios na adaptação dos membros da equipe à nova ferramenta e na integração de sistemas.

**Pergunta 4) Como ocorreu a implantação da ferramenta?**

A implantação do CRM foi cuidadosamente planejada. Realizamos um diagnóstico

das necessidades, escolhemos a melhor solução de CRM que se encaixava conosco, treinamos a equipe e gradualmente migramos os dados. Foi um processo desafiador, mas, no final, trouxe resultados positivos. Hoje é impossível imaginar nossa operação sem a ferramenta.

**Pergunta 5) Qual sua percepção geral sobre o Marketing de Relacionamento?**

Marketing de Relacionamento é que ele é essencial nos negócios modernos. O CRM nos permite construir relações mais sólidas com os clientes e oferecer um serviço mais personalizado. Tenho mais informação na hora da tomada de decisão.

**ENTREVISTADO**

**3**

**Pergunta 1) Como era o setor Comercial da empresa antes do CRM?**

Antes da implementação do CRM, o setor Comercial da nossa empresa enfrentava problemas de desorganização. Tínhamos dificuldade em rastrear leads, manter um histórico consistente de interações com os clientes e coordenar esforços de vendas.

**Pergunta 2) Como tudo começou, sob a perspectiva do CRM?**

A jornada com o CRM começou quando percebemos que precisávamos de uma solução para melhorar a eficiência e a eficácia de nossa equipe de vendas. Optamos por implementar um CRM para centralizar dados e melhorar o relacionamento com os clientes.

**Pergunta 3) Quais os pontos positivos e negativos do Comercial atuando com um CRM ativo?**

O uso do CRM trouxe muitos benefícios, como maior gestão da equipe sobre os leads em negociação e também no acompanhamento da jornada desse cliente, com a visão de funil fica mais fácil entender o que precisa ser feito para avançar o cliente de etapa. No entanto, mudar a rotina de qualquer vendedor é complicado, dessa maneira alguns acabaram tendo que realmente sair da empresa, pois não se adaptaram. Teve

vendedor que achou que a empresa estava querendo controlar tudo.

**Pergunta 4) Como ocorreu a implantação da ferramenta?**

Tivemos todo um processo de treinar a equipe que iria utilizar a ferramenta e também trouxemos especialistas de fora da empresa, consultores mesmo. Trazer essa visão externa foi fundamental para que o time entendesse que a ferramenta estava chegando para ajudar e não para atrapalhar.

**Pergunta 5) Qual sua percepção geral sobre o Marketing de Relacionamento?**

É fundamental para o sucesso no mercado de educação, todo cliente que tem uma boa experiência com você vai acabar te indicando para um amigo ou familiar, isso é um dos grandes fatores do Marketing Relacional que acaba gerando indicações, ou seja, o melhor cliente possível.

#### **ENTREVISTADO 4**

**Pergunta 1) Como era o setor Comercial da empresa antes do CRM?**

O nosso comercial antes do CRM era altamente fragmentado. Cada membro da equipe de vendas mantinha seus próprios registros de clientes e leads, o que resultava em desorganização e perda de informações. Ficava muito difícil mensurar métricas.

**Pergunta 2) Como tudo começou, sob a perspectiva do CRM?**

A jornada com o CRM começou quando reconhecemos a necessidade de melhorar nossa gestão de clientes e aumentar a eficiência das vendas. Decidimos adotar um sistema CRM para centralizar todas as informações e melhorar o atendimento ao cliente.

**Pergunta 3) Quais os pontos positivos e negativos do Comercial atuando com um CRM ativo?**

O uso do CRM trouxe benefícios significativos, como melhor acompanhamento de leads, automação de tarefas e uma visão mais clara dos clientes. No entanto, enfrentamos desafios durante a implantação, incluindo a resistência à mudança de alguns membros da equipe.

**Pergunta 4) Como ocorreu a implantação da ferramenta?**

A implantação da ferramenta foi feita com um cronograma de atividades que envolveu treinamentos e webinários. Praticamente toda nossa equipe nunca tinha utilizado um CRM, então teve que ser efetuado todo um processo de educação mesmo.

**Pergunta 5) Qual sua percepção geral sobre o Marketing de Relacionamento?**

Minha percepção geral sobre o Marketing de Relacionamento é que ele é fundamental para o sucesso no mercado de educação. O CRM nos permite construir relacionamentos mais sólidos e entender as necessidades específicas dos nossos clientes.