

Aplicação da estratégia de CRM em busca de competitividade, um estudo de caso

Cláudio de Souza Martinelli (UNIMARCO) csmartinelli@smarcos.br

Antonio Batocchio (UNICAMP) batocchi@fem.unicamp.br

Resumo

O século passado será lembrado como o período em que a indústria e comércio reformularam sua maneira de fazer negócios em função da alteração do perfil do consumidor. Hoje os novos produtos ou serviços são determinados pelo consumidor através de pesquisas e não mais pela indústria. Em função dessas alterações, os processos comerciais também mudaram. Existem outros fatores essenciais à busca por competitividade, a saber: a capacidade de criar produtos para clientes específicos, de criar novas tecnologias, de saber fazer e aprender a fazer coisas novas e melhores. Na busca de criar novos produtos e serviços, as empresas priorizaram a melhoria do relacionamento com os clientes, implementando a estratégia de CRM para obter um diferencial competitivo a longo prazo. Portanto CRM é uma estratégia baseada em um conjunto de conceitos, ferramentas, processos, softwares e hardwares, provendo a empresa de meios para atender os requisitos dos clientes em tempo real. O objetivo principal deste trabalho é analisar, em uma empresa distribuidora de ferramentas uma aplicação de CRM. Nesta aplicação, utilizou-se a estratégia CRM para prover aos clientes um atendimento personalizado. Os indicadores usados para análise do sucesso ou não dessa implementação foram os índices de prazos médios.

Palavras-Chave: Estratégia, Competitividade, Marketing.

1. Introdução

A revolução industrial surgiu como sendo a forma de solucionar o problema da produção tradicional, já que essa não conseguia mais atender o crescimento da demanda da época.

A ciência e as novas tecnologias existentes na época, aliadas à necessidade de uma rápida produção de bens de consumo, de forma barata, mecanizaram várias tarefas antes executadas por empregados de uma forma muito lenta. Com o passar do tempo e a visão da necessidade de inovações, surge a filosofia just-in-time, manufatura celular e muitas outras.

Em função das alterações dos processos industriais, os processos comerciais também tiveram que ser modificados com novas tecnologias e melhoria na velocidade de resposta das alterações na necessidade do consumidor.

Com o advento da globalização, o mercado se alterou, sendo que a quantidade de produtos colocados no mercado aumentou consideravelmente, os concorrentes não eram mais regionais e sim mundiais, o número de novos entrantes cresceu vertiginosamente, fazendo com que as empresas buscassem novos diferenciais, para se manter dentro desse novo contexto de mercado. Algumas empresas foram surpreendidas com essa alteração encerrando suas atividades em função do aumento vertiginoso dos concorrentes, aliado à falta de visão ou a incapacidade de investimentos para gerar mudanças e daí poder igualar-se aos novos concorrentes.

2. A Estratégia Organizacional

Segundo PORTER, 1999, o fato de decisões e ações estratégicas serem necessárias em vários níveis organizacionais levou a uma classificação das estratégias em três níveis: estratégia corporativa (de uma corporação ou grupo de empresas); estratégia das unidades de negócios; e estratégias funcionais.

Uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável. Ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos.

A competição baseada na eficácia operacional desloca para fora da empresa a fronteira da produtividade, elevando os padrões para todos os participantes. No entanto, embora acarrete melhorias absolutas na eficácia operacional, essa modalidade de competição não gera aprimoramentos para qualquer concorrente. A empresa investe em novos equipamentos, novas tecnologias, trabalham com os equipamentos na velocidade máxima, reduz suas equipes operacionais. Mas os principais ganhos de produtividade daí resultantes estão sendo aproveitados pelos clientes e fornecedores, em vez de serem retidos pela empresa sob a forma de maior rentabilidade.

A segunda razão pela qual a melhoria da eficácia operacional é insuficiente, é que quanto mais as empresas praticam a melhoria contínua mais se assemelham entre si. De modo inadvertido, as ferramentas estão arrastando as empresas em direção à imitação e a homogeneidade. Gradualmente, os gerentes permitiram que a eficácia operacional suplantasse a estratégia.

3. A Informação Proporcionando Vantagem Competitiva

Em qualquer empresa, a Tecnologia da Informação exerce efeitos poderosos sobre a vantagem competitiva no custo como foi visto, a Tecnologia da Informação é capaz de alterar os custos da empresa em qualquer parte da cadeia de valores, assim como na diferenciação conforme já observado. O papel de uma empresa e seus produtos na cadeia de valores do comprador é o principal determinante da diferenciação. A nova Tecnologia da Informação possibilita a personalização do produto.

As empresas que atuam com uma gama muito grande de produtos, são cada vez mais capazes de segmentar as ofertas de maneira até então possível apenas para as empresas focalizadas em determinado setor.

Segundo PORTER, 1999, novos setores estão se originando em função da Tecnologia da Informação, isso ocorre de três maneiras diferentes:

1. Viabilização em termos tecnológicos. Por exemplo, as modernas tecnologias de imagem e de telecomunicações se aglutinam no apoio de novos serviços de fac-simile. Assim como os avanços da microeletrônica possibilitam a computação pessoal.

2. A Tecnologia da Informação também é capaz de difundir novos negócios, através da criação de demanda derivada para novos produtos. Algumas empresas disponibilizam hoje uma sofisticada rede de comunicação de dados de alta velocidade. Esse serviço não era necessário até o surgimento da demanda resultante da difusão da Tecnologia da Informação.

3. A Tecnologia da Informação cria novos negócios dentro dos segmentos tradicionais. Uma empresa com o processamento da informação incorporado à cadeia de valores, talvez disponham de excesso de capacidade ou de recursos suscetíveis de venda no ambiente externo.

4. Marketing

Segundo ALMEIDA, 2000, “Marketing é toda atividade dirigida para a satisfação das necessidades e desejos do consumidor, tais necessidades e desejos são satisfeitos mediante a compra

de produtos e serviços, esta compra pode ser impulsionada por uma necessidade fisiológica (alimentação, abrigo, frio) ou psicológica (status, segurança, diversão, etc.). Conhecendo e estudando estas motivações ao consumo, as empresas procuram produzir bens e serviços que atendam ao público-alvo. É através do Marketing que as empresas vão conseguir conquistar e fidelizar seus clientes”.

O conceito “marketing de relacionamento” é uma das ferramentas existentes para competição em tempo real e cada cliente é tratado como se fosse o único dentro da empresa, ou seja, one to one (um a um), através dessa ferramenta se consegue a fidelização dos clientes por meio de uma experiência positiva. (Peppers and Rogers Group, 2001)

Com o desenvolvimento tecnológico, os clientes têm uma gama muito grande de canais de contato com as empresas, o que torna a disputa empresarial mais acirrada ainda. Em geral eles querem um acesso instantâneo a qualquer tipo de informação, a qualquer momento e quando desejarem. Isso requer que a empresa esteja apta a responder a eles em tempo real, a qualquer hora do dia ou da noite, por qualquer meio, em qualquer lugar e que ainda possa atender seus pedidos imediatamente, concluindo-se com isso, que a empresa deve ter os recursos necessários para praticar o gerenciamento do relacionamento com os clientes.

Para que a empresa possa competir em tempo real, é necessário que ela seja dotada de meios que possam reconhecer e relacionar cada um de seus clientes. As integrações desses meios deram origem a um novo conceito chamado CRM – Customer Relationship Management (Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes), é definido como um conjunto de conceitos, construções e ferramentas – compostas por estratégia, processo, software e hardware (BRETZKE, 2000).

5. CRM– Gerenciamento Do Relacionamento Com Os Clientes.

Segundo POSER, 2001, “CRM é um novo modelo de estratégia, como Knowledge Management, ou Gerenciamento do Conhecimento, e esse processo precisará ser contínua e repetidamente mensurado e analisado, dada a velocidade da evolução das informações e necessidades diferenciadas do mercado/cliente”.

CRM é uma estratégia baseada em um conjunto de conceitos, ferramentas, processos, softwares e hardwares, provendo a empresa de meios para atender os requisitos dos clientes em tempo real, disseminando as informações dos clientes por todos os departamentos da empresa, para que esse possa ter um tratamento diferenciado em qualquer setor em que for atendido. Para que isso possa ocorrer, é necessário que os recursos humanos disponíveis na empresa, estejam treinados e aptos nesse atendimento.

O CRM analítico (Figura5.1) tem a função de determinar quais são os clientes que têm o perfil e está dentro do nicho de mercado a ser explorado, e conseqüentemente, quais os clientes que devem ser deslocados a um segundo escalão de prioridades, as ferramentas usadas para esses descobrimentos são: Data Warehouse, Data Marts, Data Mining e ferramentas de BI.

O CRM operacional em função do custo, é onde a maioria das empresas estão focada, onde usam seus sistemas de automação de vendas, call center, sites de comércio eletrônico. Apesar de parecer paradoxal o empresário estar investindo na informatização e automatização, e não na prospecção de novos clientes, ou desenvolvimento de novos nichos de mercado. Essa estratégia, por vezes usada inconscientemente pelo pequeno empresário, tem pouco ou quase nada a ver com as necessidades ou conveniência do cliente, seu objetivo é otimizar os processos dentro da empresa, mesmo trazendo agilidade no atendimento ao cliente, envolve métricas que nada têm a ver com isso. Um exemplo é o call-center, em que a métrica envolvida está ligada ao tempo de cada ligação, quantidade de ligações não atendidas, chamadas por atendente, etc., quando na verdade a métrica deveria ser quantas chamadas foram necessárias para resolver o problema do cliente, e outras.

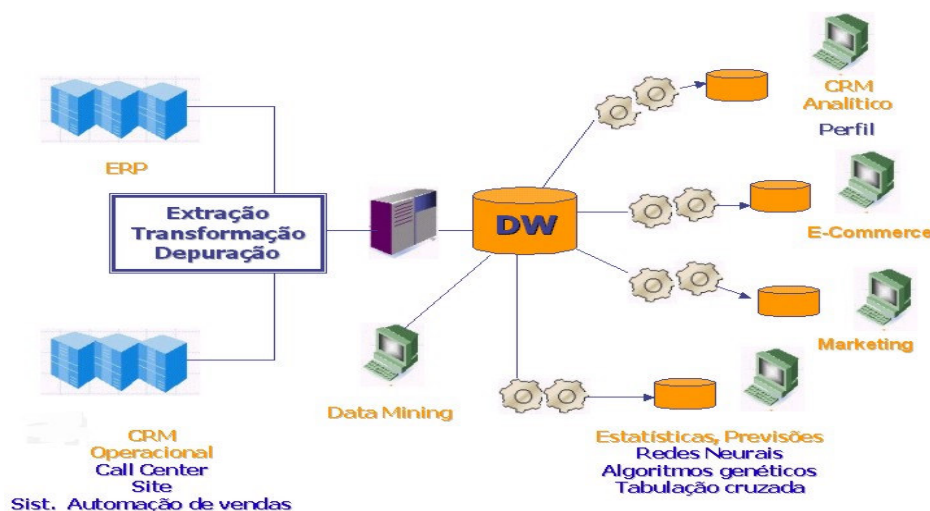


Figura 5.1 - Vasconcelos 1999 - Do Data Mart ao Data Warehouse

Segundo JURAN, 1997 é importante que a empresa prever desde o início duas listas de clientes, a saber:

Clientes externos – pessoas ou organizações externas à empresa, mas que são impactadas pelas suas atividades, a saber: clientes, fornecedores em geral, governo, advocacia, etc.

No relacionamento com os clientes externos é necessária uma relação de parceria, ou seja, um constante feedback, e esses não podem se limitar a insatisfações, reclamações, reivindicações, devoluções, ações judiciais etc. têm que ser de uma forma em que sejam relatadas experiências anteriores e de auxílio ao planejamento.

Clientes internos – Fazem parte da empresa e também são impactados pelas suas atividades.

A maior parte dos produtos e dos processos de uma empresa, existe para servir os clientes internos, que são os funcionários dessa empresa, não importando o cargo ocupado.

6. Análise Das Demonstrações Financeiras: Uma Técnica Para Gerar Informações.

A análise das demonstrações financeiras surgiu e desenvolveu-se dentro do sistema bancário, hoje é usada por qualquer tipo de entidade, com fins lucrativos ou não, mas o seu principal usuário até os dias de hoje é o sistema bancário. Com o transcorrer dos anos, foi-se desenvolvendo a noção de comparação de diversos itens, sendo o mais comum a do ativo circulante com o passivo circulante. (MATARAZZO 1998).

Basicamente existem três índices de prazo médio que podem ser encontrados a partir das demonstrações financeiras.

6.1 - Prazo Médio de Recebimento das Vendas – PMRV

Nas demonstrações financeiras, as vendas que aparecem são as anuais e não diárias, portanto a fórmula para esse índice é:

$$\text{PMRV} = 360 \frac{\text{DR}}{\text{V}}$$

Fórmula 6.1

Onde:

PMRV = Prazo Médio de Recebimento das Vendas DR = Duplicatas a Receber V = Vendas

As Duplicatas a Receber funcionam como um reservatório que é alimentado pelas vendas e, ao mesmo tempo, alimenta o caixa. O nível desse reservatório é o volume de investimentos que a empresa efetuou em Duplicatas a Receber, onde o fluxo de entrada e saída do reservatório, não depende do seu nível, mas sim do montante que entra diariamente no reservatório.

A empresa aumentando os investimentos em Duplicatas a Receber por um prazo indeterminado vai precisar de um financiamento também por tempo indeterminado. A curto prazo esse financiamento serão de terceiros. A longo prazo os financiamentos poderão ser próprios, desde que a empresa gere lucro e não o utilize para financiar outros investimentos.

Os novos financiamentos representarão uma despesa extra, que será deduzida da receita. Assim, se houver a diminuição do lucro a empresa necessitará aumentar os preços de seus produtos para cobrir essas novas despesas, ou seja, Os prazos de recebimento são uma questão de mercado.

Ocorrendo o inverso, ou diminuição no prazo de recebimento, a empresa contará com o mesmo financiamento do fornecedor, mas como receberá os títulos mais rapidamente do que ocorria, e empresa além de cumprir seus compromissos no prazo pré-estabelecido, terá um excedente de caixa.

6.2 - Prazo Médio De Pagamento Das Compras – PMPC

Ressalte-se que o exposto no Prazo Médio de Recebimento das Compras é análogo ao Prazo Médio de Pagamento das Compras ou PMPC, cuja fórmula é a seguinte:

$$\text{PMPC} = 360 \frac{F}{C}$$

Fórmula 6.2

Onde:

PMPC=Prazo Médio de Pagamento das Compras F=Saldo de Fornecedores do Balanço
C=Compras.

6.3 - Prazo Médio de Renovação de Estoques – PMRE

Aparentemente é análoga às outras, mas há uma diferença fundamental: Enquanto as Duplicatas a receber (ou a pagar) decorrem das vendas (ou das compras) passadas, os estoques estão relacionados com as vendas futuras(a preço de custo). Em função da não disponibilidade das vendas de meses futuros, toma-se as próprias vendas passadas a preço de custo, dadas pelo Custo das Mercadorias Vendidas, ou CMV.

$$\text{PMRE} = 360 \frac{E}{\text{CMV}}$$

Fórmula 6.3

Onde:

PMRE = Prazo Médio de Renovação de Estoque E = Estoques CMV = Custo das Mercadorias Vendidas

A interpretação dada à fórmula é a seguinte:

$$\frac{\text{CMV}}{360}$$

Fórmula 6.4

Essa divisão mostra o quanto a empresa vende por dia a preço de custo, dividindo-se o estoque por essas vendas diárias, encontra-se para quantos dias é suficiente o estoque.

A soma do PMRE + PMRV representa o que se chama de ciclo operacional, ou seja, o tempo decorrido entre a compra e o recebimento da venda da mercadoria.



Figura 6.1 – O ciclo operacional

O ciclo operacional na figura 6.1 demonstra o prazo de investimento da empresa. Paralelamente ocorre o financiamento concedido pelos fornecedores. Até o momento do pagamento a empresa não precisa se preocupar, o financiamento é automático. Se o PMPC for superior ao PMRE, então os fornecedores estarão financiando parte das vendas da empresa. O tempo decorrido entre o pagamento das dívidas da empresa e o recebimento de suas duplicatas é o período onde a empresa necessita de financiamento. É o ciclo caixa, também chamado de Ciclo Financeiro.

Os gráficos seguintes ilustram as duas situações possíveis.

a) Os fornecedores financiam totalmente os estoques e uma parte das vendas:



Figura 6.2 - Os estoques são totalmente financiados pelos fornecedores e também uma parte das vendas

b) Os fornecedores financiam apenas parte dos estoques aumentando o ciclo caixa:

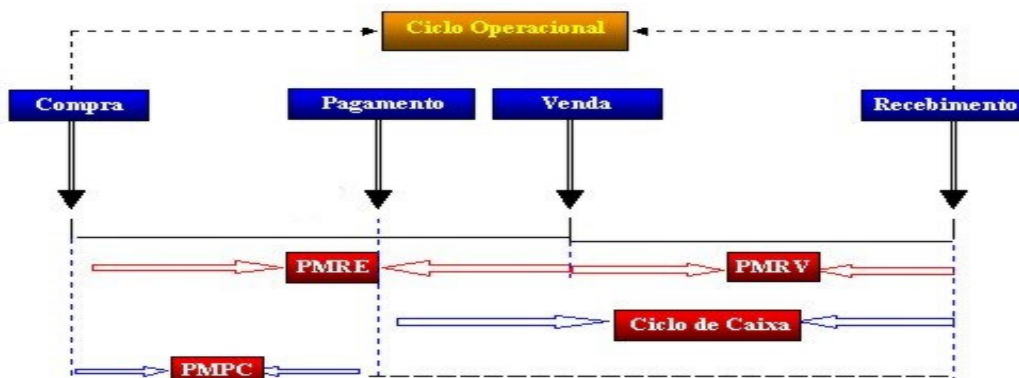


Figura 6.3 - Apenas parte dos estoques é financiada pelos fornecedores.

Nesse segundo caso, a empresa necessita obter financiamentos para suas vendas e ainda para uma parte do tempo em que a mercadoria vai permanecer no estoque.

Quanto maior o ciclo financeiro, pior para a empresa, representando maior tempo de utilização de financiamento e, portanto, maior custo.

7 - Formulação de estratégias através dos prazos médios

As empresas que têm possibilidades de apresentar ciclo financeiro favorável, como supermercados, drogarias, magazines, etc., concentram-se em ampliar seu ciclo financeiro, ou com uma negociação mais acirrada com os fornecedores, chegando a ponto de romper com alguns deles se necessário, ou com uma estratégia de girar rapidamente os estoques, ainda que, em muitos casos, com prejuízo comercial (com vistas, é claro, ao lucro financeiro).

Nessa configuração a empresa poderá fazer expansões, assim como, inversões em ativos permanentes. Essa decisão deve ser tomada com muito cuidado em função de poder haver a queda no ciclo de caixa favorável.



Figura 7.1 – Estratégia de prazo médio (Consignação ou Auto-reposição).

8 - Estudo De Caso

A empresa em estudo foi a MAZA – Comércio de Ferramentas Ltda., cita a Rua Dona Ana Nery, 1.096, São Paulo, Capital, portadora do CNPJ. 00.350.646/0001-07 e Inscrição Estadual 114.351.822.113, tendo como seu sócio fundador o Sr. Marcos Roberto Zacarias Moreira.

No primeiro contato em maio de 2001, o proprietário relatou que a empresa tinha alguns problemas, dentre eles o atendimento aos clientes, a manutenção dos cadastros empresariais de clientes/fornecedores onde eram usadas planilhas de Excel que a cada atualização era necessário a impressão. Isso ocorria porque a empresa possuía um único computador o qual servia ao departamento de vendas e também ao departamento administrativo, onde o primeiro departamento elaborava através de um editor de texto as cotações, fazia a impressão, para posterior envio por fax para os clientes. O mesmo processo se dava quanto aos fornecedores ocorrendo o acúmulo de orçamentos/pedidos, consultas, etc. que eram processados na empresa de uma forma morosa, ou seja, não era incomum que um funcionário tivesse que esperar às vezes até uma hora para a utilização do computador, perdendo-se com isto um tempo que poderia ser mais bem aproveitado. Para solucionar esse problema, a empresa iniciou investimentos em Tecnologia de Informação em agosto de 2001, quando foram adquiridos dois novos computadores e, posteriormente em outubro de 2001, mais duas máquinas.

A empresa nunca teve um sistema de informações que fornecesse um controle sobre os estoques, contas a pagar, contas a receber, cadastros e outras informações gerenciais necessárias. Para solucionar esse problema, em outubro de 2001, foi adquirido um software de gestão comercial

(Back Office). Esse software foi escolhido por possuir campos para o vendedor preencher observações, referente às empresas atendidas.

Como nas primeiras visitas houve uma certa animosidade por parte dos funcionários da empresa, já que os mesmos acreditavam que haveria mudanças radicais nos processos de trabalho até então executados. Para que fossem dirimidas quaisquer dúvidas quanto ao que se objetivava com este estudo de caso, foi feita uma palestra intitulada “CRM – Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes” com o intuito de mostrar aos funcionários que o foco principal deste estudo era a melhoria da qualidade no atendimento a cada cliente.

Foram estabelecidos procedimentos para um melhor atendimento ao cliente tanto atendimento telefônico quanto pessoal. Estes procedimentos foram estabelecidos na segunda palestra com o tema “O uso da qualidade na geração de bons relacionamentos”, que foi ministrada aos funcionários do departamento de vendas, departamento administrativo e departamento de entrega, onde se abordou as formas de atendimento aos clientes, a importância destes dentro da empresa e a necessidade da integração de todos os departamentos para que a empresa pudesse atingir o objetivo principal que era a qualidade do atendimento aos clientes. Após esta palestra os funcionários dos departamentos que mantêm contato com os clientes foram treinados para que todos os departamentos pudessem atender os clientes de uma única forma.

Foi adquirida uma linha telefônica 0800, abrindo um novo canal de relacionamento com os clientes, onde o diferencial era a não geração de despesa ao cliente mesmo em um contato com a empresa.

Foi elaborado um plano de redução de prazos para os clientes externos consumidores, que constava do seguinte:

01 – Para os Clientes de Maior Valor (CMV), ficou estabelecido que o prazo de recebimento destes clientes seria mantido e se possível ampliado contanto que na negociação com os fornecedores a empresa também conseguisse uma ampliação do prazo.

02 - Para os Clientes de Maior Potencial (CMP), ficou estabelecido que o prazo seria mantido e seria averiguado o porque destes clientes estarem alocado na classificação CMP. Esta análise seria elaborada a partir das despesas que surgem do atendimento deste cliente até a entrega da mercadoria, sendo estas hipóteses as mais prováveis para que ele não estivesse classificado como CMV.

03 – Para os Clientes Ocasionais ficou estabelecido que haveria uma redução de sete dias no prazo de recebimento.

A empresa nos colocou uma restrição que seria a não divulgação dos valores para a elaboração destes índices por se tratar de informações sigilosas. Superou-se este problema com o desenvolvimento de uma planilha com campos que sendo preenchidos com as informações necessárias, gerava automaticamente os índices para futura análise, ou seja, bastaria que a empresa retirasse do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo de Resultado do Exercício (Forma Dedutiva) os valores a serem utilizados na análise e substitui-los na planilha.

As primeiras informações foram colhidas no mês de novembro de 2001. A empresa preencheu os dados necessários da planilha onde foram obtidos os seguintes resultados para a análise (Tabela 8.1):

Tabela 8.1 – Primeiros resultados colhidos na empresa.

Índice	
Prazo médio de recebimento de vendas – $360 * DR / V$	38
Prazo médio de renovação de estoque – $360 * E / CMV$	42
Ciclo operacional	80
Prazo médio de pagamento de compras – $360 * F / C$	29
Necessidade de capital	51

Em novembro de 2002, realizou-se uma nova análise dos prazos médios da empresa (Tabela 8.2), que acusaram os seguintes resultados:

Tabela 8.2 – Resultados após implementação da estratégia de CRM.

Índice	
Prazo médio de recebimento de vendas – $360 * DR / V$	34
Prazo médio de renovação de estoque – $360 * E / CMV$	37
Ciclo operacional	71
Prazo médio de pagamento de compras – $360 * F / C$	35
Necessidade de capital	36

Fazendo-se a comparação dos índices obtidos antes e após a aplicação da estratégia de CRM (Tabela 8.3), obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 8.3 – Comparação entre os resultados.

Índice	Antes	Depois
Prazo médio de recebimento de vendas – $360 * DR / V$	38	34
Prazo médio de renovação de estoque – $360 * E / CMV$	42	37
Ciclo operacional	80	71
Prazo médio de pagamento de compras – $360 * F / C$	29	35
Necessidade de capital	51	36

Análise Dos Resultados

Com a aquisição de novos computadores, um novo software (*back office*), redução de fornecedores, treinamento dos colaboradores que se relacionam diretamente com os clientes e a aplicação dos conceitos de CRM, para que a empresa criasse uma mentalidade única de transformação “orientada para os clientes”, foi possível perceber um clima organizacional mais positivo e eficaz na obtenção das metas pré-estabelecidas.

Manteve-se um controle sobre as ligações procedentes de clientes que já mantinham negociações com a empresa. O acompanhamento foi feito sobre em um grupo de 50 clientes, CMV e CMP, onde se percebeu uma redução no tempo de contato e compra com a empresa. Na sua maioria estes clientes mantinham contato com a empresa a cada trinta dias e aproximadamente sete dias após este contato havia a celebração ou não do pedido. A média de contato destes clientes baixou para aproximadamente vinte e cinco dias. Quarenta e cinco destes clientes, ou seja, 90 %, mantinham contato anteriormente com o PBX da empresa e agora usavam a linha 0800. Com esta redução no prazo de fechamento de pedidos aliada a nova forma personalizada de atendimento, conseguiu-se uma diminuição no prazo de venda, e conseqüentemente uma diminuição no prazo médio de recebimento das vendas. O índice PMRV aproximadamente um ano após a primeira análise, teve uma diminuição média de quatro dias.

A aquisição do software *back office* permitiu um melhor controle e administração do estoque. A utilização do software proporcionou a obtenção de números reais do inventário e foi definido que só seriam adquiridas novas mercadorias quando o estoque estivesse no ponto ideal de ressuprimento. Com essa nova medida conseguiu-se uma diminuição média de cinco dias no prazo médio de renovação de estoque.

O ciclo operacional da empresa obteve uma diminuição da somatória destes prazos médios, ou seja, o ciclo operacional baixou em nove dias, decorrente da diminuição do prazo médio de recebimento das compras e do prazo médio de renovação de estoque.

Outra medida definida na empresa foi a análise e conseqüente redução de fornecedores de produtos equivalentes na tentativa de canalizar as compras dentro de uma gama menor de parceiros. Com esta nova medida conseguiu-se aumentar o valor dos pedidos a cada um dos fornecedores da carteira, obtendo-se assim um prazo de compra maior por fornecedor. Desta medida resultou um aumento dos prazos de compras concedidos à empresa e com isso um aumento médio de seis dias no prazo médio de pagamento das compras.

Finalmente, com a diminuição de nove dias no ciclo operacional da empresa e com o aumento de seis dias obtido junto aos fornecedores, a empresa obteve uma diminuição do ciclo de caixa em quinze dias, comprovando com isso que qualquer empresa, independente da atividade, tamanho ou

faturamento, tem condições de utilizar, alguns ou todos, os conceitos de CRM e obter vantagem competitiva.

9. Agradecimentos

Meu agradecimento a MANET / RECOPE / FINEP - BID pelos recursos investidos no LMA / DEF FEM / UNICAMP

10. Referências

Almeida, Deiseane Ruy da Rós, Marketing para Micro e Pequenas Empresas. Disponível em http://www.bte.com.br/download/Marketing/202_1_arquivo_marketingmpe.pdf. Acesso em: 10.dez.2000

Bretzke, Miriam, *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM* (Customer Relationship Management), São Paulo: Atlas, 2000.

Juran, J.M. , A qualidade desde o projeto – *Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*, tradução de Nivaldo Montigelli Jr. – 3^a.ed. – São Paulo; Pioneira, 1997 – Coleção novos umbrais.

Matarazzo, Dante Carmine, *Análise financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial*, 5 ed, São Paulo: Atlas, 1998.

Porter, Michael E. Competição – *On Competition – Estratégias Competitivas Essenciais*, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Peppers and Rogers Group, CRM series, *Marketing 1 to 1*, 2a edição, São Paulo, Makron Books, 2001

Poser, Denise von, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM): Conceitos e Estratégias, São Paulo: Ed. Atlas 2001.

Abstract

Application of the CRM Strategy in the development of Competitiveness: a case study

The past century has become historically known as the period in which industry and commerce rethought their way of doing business as a result of the changes identified in the consumer's profile. R&D departments are no longer the ones dictating the new product or service to be launched in the market. According to studies and surveys consumers have now taken over that role. CRM is a strategy based on concepts, procedures, and processes, as well as on software and hardware thus providing the company with the means to meet their clients. This study aims at analyzing the implementation of CRM technology in a given company. The results will be analyzed through the study of the indicators obtained from the financial demonstrations before and after the implementation of CRM.

Key Words

- CRM, Consumer, Marketing, Relationship, Strategy, Competitiveness