

# IMPLANTAÇÃO DO CRM: UM ESTUDO DE CASO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO DA EMPRESA UNIMED DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

## AUTORES

**Mariana FILGUEIRA**

Discente da União das Faculdades dos Grandes Lagos

**Mailê Garcia da SILVA**

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos

**Mariangela CATELANI Souza**

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos

**Paulo Sérgio Gaudêncio MAURO**

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos

## RESUMO

O CRM é uma ferramenta que tem como objetivo ajudar o fluxo da empresa, ele é operacional em formato de ser alimentado por informações, sendo necessário um operador para trabalhar nele, analítico por ser possível extrair dele as informações que foram utilizadas pelo seu acesso e registro de navegações criando o banco de dados confiável. O objetivo geral desse artigo é descrever como acontece a implantação da ferramenta CRM (*Customer Relationship Management*). Através da implantação que está em desenvolvimento na empresa Unimed São José do Rio Preto nos setores de atendimento e vendas, que será usado como exemplo. Pretende-se melhorar a rotina de atendimento e vendas, juntado melhoria de sistema e banco de informações confiável. A metodologia adotada foi o estudo de caso com a vivência obtida na implantação do CRM na empresa Unimed Rio Preto, que até a conclusão desse trabalho está na fase quatro do projeto de implementação do CRM. A primeira fase foi o levantamento das necessidades e rascunho para o desenvolvimento do CRM, a segunda foi a elaboração dos documentos desenhando todo processo, a terceira fase é a parte que trabalhou junto com a Tecnologia da Informação e a empresa que desenvolveu o sistema usado no momento mais a empresa contrata para desenvolver o CRM, a quarta fase a homologação das informações com os setores que irá usar a ferramenta CRM.

## PALAVRAS - CHAVE

CRM, Melhoria, Atendimento.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma grande preocupação das empresas que trabalham com Central de Atendimento, é garantir que todos sejam atendidos e com qualidade, mas no mercado atual sabemos que toda Central é conhecida pela sua demora no atendimento, assim antes mesmo de alguém ligar já se tem a expectativa que irá demorar em ser atendido. O equilíbrio entre o que o cliente deseja e o que a empresa faz para satisfazê-lo, traz uma reciprocidade para a relação, ou seja, o cliente satisfeito mantém a empresa. Para Godri (1994, p.17) “a propaganda é apenas 1% do processo de Marketing, o contato do dia-a-dia é o que realmente importa”. Sabendo disso o relacionamento com cliente no dia-a-dia que conta na fidelização e satisfação do cliente.

No mercado existem algumas ferramentas que agregam agilidade para o atendimento, o sistema CRM (*Customer Relationship Management*) é uma delas. Isso é possível pela sua facilidade de acesso por ser uma ferramenta inteligente que auxilia o operador de tele atendimento a realizar com maior agilidade suas funções, o CRM também permite traçar informações que irão ajudar no relacionamento cliente e empresa, através de informações que ele cria por também ser um sistema analítico. Definição que temos de base com quem desenvolve o programa como as empresas *Plusof* e *Salesforce*.

A Unimed é uma Cooperativa Médica criada com o objetivo de proporcionar assistência médica com dignidade a seus clientes, valorizando seus colaboradores e cooperados, com foco na satisfação do cliente. Em 1971 foi criada a Unimed São José do Rio Preto, em 1975 foi a inauguração da primeira sede própria, 1981 a sede foi transferida para a Avida Bady Bassitt onde está atualmente, dentro do cenário de saúde na cidade e região é um dos principais planos de saúde. A Unimed São José do Rio Preto tem retido vários prêmios, como uma das 100 melhores empresas para se trabalhar, segundo a Revista Época 2009, 8º ano a premiação da revista Você S/A “As 150 Melhores Empresas Para” Você Trabalhar, na edição 2014 de “Melhores & Maiores - As 1000 Maiores Empresas do Brasil”, publicada pela Revista Exame, Prêmio Nacional Unimed de Relacionamento com o Cliente entregue pela Central Nacional Unimed, a Unimed São José do Rio Preto conquistou as seguintes posições: 3º lugar em 2010, 2º lugar 2012, 1º lugar 2014, 2º lugar 2015, 1º 2016 e 2º 2017, conquistou a Acreditação Plena – ONA nível II para o Pronto Atendimento do Complexo de Saúde, entre outros prêmios.

A Unimed Rio Preto é uma cooperativa médica de trabalho, regida por uma Diretoria, eleita pelos cooperados, sua atuação no mercado é a venda de plano de saúde, gerencia a rede de atendimento no grupo de municípios de Rio Preto. Cada Unimed é independente, presta serviço uma a outra.

A Identidade organizacional:

Missão: Garantir soluções sustentáveis em promoção, prevenção e assistência segura à saúde, valorizando o trabalho médico e otimizando a rede prestadora.

Visão: Ser reconhecida como a melhor opção de saúde e referência em governança cooperativista.

Crenças e Valores: Respeito ao ser humano, credibilidade, ética e excelência.

Slogan: Cuidar de você. Esse é o plano.

Em busca de melhoria e agilidade em seu atendimento, a Unimed São José do Rio Preto buscou ferramentas no mercado que permite evoluir seu atendimento, maximizar os números de atendimentos tratados, aumentar a produtividade de cada operador e ter agilidade com qualidade. A preocupação em ter um sistema para agregar todas essas facilidades para atender melhor o cliente, para que um dia possa ser o *Call Center* de referência. A meta para perda de ligações que são recebidas é de 5%, atualmente existe mais de um canal que são tratados pela central, como SAC, 0800 do prestador, vacina, *home care* e outros, a equipe é dividida em três

turno, manhã, tarde e noite, a recepção tem a como objetivo reduzir a busca de atendimento presencial, o setor de vendas traça ampliar suas metas de conquistar novos cliente com direcionamento correto de como conseguir novos contratos e um sistema ágil que ajude no momento da compra do plano.

Um dos principais fatores que leva maior tempo de ligação no *Call Center*, assim fazendo a fila de espera ser maior e ocasionando a desistência do cliente gerando número de perda, é o fato do sistema não criar facilidades como reconhecer o telefone que o cliente liga ou indicação do mesmo para que o operador já inicie seu atendimento com contrato de quem está ligando. A tela do atendimento tem que ser de fácil entendimento e com informações necessárias, sem a necessidade de o operador precisar ficar acessando varias telas para encontrar algo, também é importante a criação de ocorrência sobre o cliente para casos de eventualidade o atendente já ter sua atenção redobrada sobre certo assunto. Como tudo isso se esperar reduzir o tempo de ligação, que será usado para atender mais ligações.

Como forma de acompanhar a tecnologia disponível em mercado a ferramenta CRM foi escolhida para agregar o atendimento da Unimed São José do Rio Preto, será feito a integração do sistema já usado, *Tasy*, seja a base de informações que o CRM irá buscar para apresentar ao operador de forma mais fácil e clara, com soluções auto inteligentes a situações que serão levantadas no atendimento. Quando se fala em empresa não se pode esquecer que a base para a existência de toda empresa são seus clientes, afinal é devido a existência deles que se mantém uma empresa em atividade.

Os clientes são fundamentais em qualquer organização, e saber o que eles esperam da sua empresa, como conquista-los e reter esses clientes é um desafio diário, mas só é possível administrar o que se conhece, e só conhece o que se pode mensurar (DEMING, 1950).

A Unimed São José do Rio Preto buscando cada dia mais acompanhar a tecnologia do mercado e sabendo que os clientes estão cada dia mais informados, esperando que as empresas contratadas sejam capazes de suprir suas expectativas e necessidades, precisa mensurar o perfil dos seus clientes e como buscar novos clientes no mercado.

O sistema atual utilizado, é bom para tratar dados de informações, mas possui algumas deficiências quando se refere para extrair informações e relatório analíticos, dados necessários para tomada de decisões e avaliar necessidades a serem sanadas, e conhecer melhor seus clientes. A junção dos indicadores pobres, a necessidades de dados mais suposições baseadas em números que são feitos manualmente (que pode falhar), pede um sistema que possa fazer com que esse cenário mude.

Se uma empresa quer números reais mais formas de melhorar e agilizar os seus atendimentos, precisa disponibilizar um software competente, por esse motivo foi escolhido o CRM, após uma pesquisa de mercado e Benchmarking com empresas que já utiliza a ferramenta CRM, foi verificado que o CRM se enquadra dentro das necessidades para o atendimento da Unimed São José do Rio Preto.

## **2. O CRM**

O Gerenciamento de relacionamento com cliente (CRM) engloba tudo que se referem a gerenciar os relacionamentos que eles matem, combinando processos de negócios, pessoas e tecnologia para atingir uma meta única "CAPTAR E RETER CLIENTES".

Um sistema analítico que permite conhecer melhor o comportamento do cliente, com objetivo de criar laços duradouros e fortes. Beneficiam as duas partes ao mesmo tempo.

De forma fácil e auto inteligente, o operador dessa ferramenta consegue manusear o CRM com maior

facilidade pela sua *performance* com dados que são necessários, excluindo funções que antes era feito manualmente, agora é trabalhada pelo CRM através dos apontamentos que serão feitos, simplificando as informações.

O CRM faz a leitura das ferramentas buscadas pelo seu operador, obtidas pelo apontador ou clicando, que facilita a configurar o banco de dados, com as regras de fluxos de trabalho, todas essas informações são oferecidas pelas empresas que desenvolvem o CRM como *Plusof* e *Salesforce*. A empresa escolhida pela Unimed São José do Rio Preto após avaliar propostas foi a *Plusof*.

Os dados coletados pelo CRM, de forma analítica possibilita uma estratégia, onde depois com dados comparativos é feito a calibração das atividades que foram corrigidas, melhoras e criadas.

Payne (2005) classificou a ferramenta CRM em três tipos:

CRM Operacional - Que está relacionado a parte de atendimento como *Call Center* e vendas, trazendo automatização de processos.

CRM Analítico - Através da utilização do operacional retira seu banco de dados, criando informações baseadas em seus atendimentos, que possam ser analisados.

CRM Colaborativo - Cria interação entre os funcionários, empresa e clientes.

### **3. CALL CENTER E RECEPÇÃO**

Uma das responsabilidades dentro das empresas que trabalha com Central de Atendimento por telefone e presencial, e garantir que todos sejam atendidos e com qualidade, mas no mercado atual sabemos que toda Central é conhecida pela sua demora no atendimento, assim antes mesmo de alguém ligar ou buscar o atendimento presencial, já se tem a expectativa que irá demorar a ser atendido. O equilíbrio entre o que o cliente deseja e o que a empresa faz para satisfazer, traz de reciprocidade para a relação.

Em busca de melhoria e agilidade em seu atendimento, o *Call Center* e recepção da Unimed buscaram ferramentas no mercado que permite evoluir seu atendimento, maximizar os números de atendimentos tratados, aumentar a produtividade de cada operador e ter agilidade com qualidade.

A meta para perda de ligações do *Call Center* que são recebidas é de 5%, atualmente existe mais de um canal que são tratados pela central, como SAC, 0800 do prestador, vacina, *Home Care* e outros, a equipe é dívida em três turnos, manhã, tarde e noite e possui o atendimento 24 horas.

A recepção trabalha com necessidade de busca presencial seja cada dia menor, seu atendimento é oferecido dentro do horário administrativo de segunda-feira á sexta-feira, e trata sobre assuntos de atendimento ao cliente, diferente do *Call Center* que além do atendimento ao cliente trabalha com os prestadores credenciados a rede Unimed e outros canais como já citados a cima.

A preocupação em ter um sistema para agregar todas essas facilidades para atender melhor o cliente, para que um dia possa ser referência em atendimento. No mercado existe algumas ferramentas que agrega agilidade para o atendimento, o sistema CRM (*Customer Relationship Management*) e uma delas. Isso é possível pela sua facilidade de acesso e ferramentas inteligente que ajuda o operador de tele atendimento a realizar com maior agilidade suas funções, o CRM também permite traçar informações que irá ajudar nesse relacionamento cliente e empresa, através de informações que ele cria por também ser um sistema analítico. Como forma de acompanhar a tecnologia disponível em mercado a ferramenta CRM foi escolhida para agregar o atendimento da Unimed, será trabalhado para que a integração do sistema já usado (*Tasy*), seja a base de informações que o CRM irá buscar para apresentar ao operador de forma mais fácil e clara, com soluções auto inteligentes a

situações que serão levantadas no atendimento.

O departamento de TI como parceiros auxilia na implantação do software e migrando dados já usados no sistema atual. Os operadores como parceiros para levantar fatores importantes que a ferramenta CRM precisa desenvolver durante a implantação, levantar fatores que precisam ser melhorados, para que a ferramenta tenha sua funcionalidade. A empresa contrata para criar o CRM será nosso fornecedor. Será necessária adaptação na tecnologia dos softwares já existente e a telefonia com PABX.

Antes de implantar a ferramenta CRM, é necessário entender a empresa como um todo. Com Workflow vamos identificando o fluxo que existe na empresa.

O objetivo do Workflow é evoluir, trazer clareza e visibilidade do negócio. Assim definindo as ordens da execução e as condições de cada tarefa, quantas pessoas, maquinas ou sistema são necessários para essa tarefa. O CRM nós ajuda a redesenhar esse fluxo.

A forma de armazenar os dados, e como chegar até eles sem alterações, vai formalizando o fluxo e padronizamos as rotinas.

- Simplificar, agilizar e dar maior segurança às comunicações.
- Melhorar a criação cooperativa de produtos de trabalho (documentos, especificações, projetos e códigos).
- Realizar uma divisão mais eficaz do trabalho e uma contribuição mais oportuna ao seu processo.
- Alertar membros do grupo quanto à ocorrência de importantes eventos e mudanças.
- Melhorar o processo de tomada de decisão.

De forma rápida e prática o CRM irá tratar essas informações. E por isso ela é escolhida, para ajudar a o *Call Center* e recepção da Unimed São José do Rio Preto a reduzir seus números de perda de ligações e tempo de tratativa, e busca de atendimento presencial. Assegurar que o setor comercial também cresça em suas estratégias de novas vendas.

Com as informações apresentadas pelo sistema analítico do CRM é possível identificar o real motivo dos contatos tratados, revendo as parametrizações de liberação de serviços, satisfação do cliente, dificuldades para obter uma informação ou solução.

Atualmente o sistema trabalha com a regra e os atendimentos trabalham com as exceções ou dúvidas, como por exemplo, para liberar uma consulta o cliente precisa estar de posse do seu cartão Unimed, onde a secretária irá acessar o sistema da Unimed que para isso ela precisa estar conectada à internet, irá requisitar a consulta após leitura do cartão magnético, e para confirmar que o cliente realmente está no local é solicitado a biometria do cliente que é feito sua leitura pelo aparelho *finger*. Caso alguma parte desse processo não esteja correta, como a ausência do cartão, ou não leitura da digital ou falta de internet da clínica é feito o contato com a Central de atendimento da Unimed para tratar sobre a liberação do atendimento.

#### **4. VENDAS**

O levantamento de perfil de clientes promissores atualmente não é possível ser traçado pelo sistema usado no momento, o CRM irá agregar para traçar esse perfil e ajudando a buscar formulas para conquistar novos clientes e saber qual melhor produto a se comercializar.

O CRM permite criar em tempo real informações seguras, utilizando seu banco de dados que pode ser

acesso a qualquer momento e em qualquer lugar, até mesmo pelo celular, isso facilita no momento da negociação, mesmo que o vendedor não está na central de vendas ele terá acesso ao sistema para abrir e fechar propostas, aumentando a produtividade do vendedor.

A equipe pode interagir pelo CRM, assim caso precise de comunicação rápida e divulgação de dados, onde o vendedor estiver logado na plataforma do CRM ele irá acompanhar assim a equipe consegue acompanhar os processos.

Também é possível atualizar qualquer registro caso seja necessário, e levantar gráficos de registros para enriquecer a negociação, quando buscamos clientes de grandes potenciais (por exemplo, uma empresa que queira contratar a Unimed para garantir plano de saúde aos seus funcionários, tem empresas com mais de 500 vidas).

## **5. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO**

Esta seção tem como objetivo apresentar o estudo de caso realizado na pesquisa. Adotou-se como universo a empresa Unimed São José do Rio Preto, ainda em desenvolvimento a implantação do sistema CRM na Unimed Rio Preto foi dividido em quatro fases, a primeira foi o levantamento das necessidades da função e ferramenta assim fazendo um rascunho do que é feito, a segunda fase foi elaborar documentos desenhando todo o processo e o que será feito na implantação, a terceira fase foi desenvolvida junto a Tecnologia da informação e a empresa que desenvolveu o sistema usado atualmente na Unimed, para que o CRM e o sistema usando atualmente o TASY possam casar na execução, e a quarta fase é homologar a versão desenvolvida pela empresa contratada que criou o CRM, na quarta fase terá três seguimentos dentro dela para homologação com as áreas que utilizaram o CRM.

Para que tudo possa ter maior eficácia, primeiro é preciso pesquisar no mercado empresas que possa oferecer o CRM que terá capacidade de acompanhar as necessidades da Unimed São José do Rio Preto, e esteja com solides no mercado. O sistema tem um custo grande de investimento para a empresa, seus resultados precisam responder a esse investimento, é necessário negociar custos e buscar referências. Antes fechar a compra do CRM foi feito Benchmarking, para saber se as empresas do mesmo segmento ou até diferente que usam o CRM obteve o que se esperava da ferramenta, quais dificuldades encontraram para implantação, sabemos que cada empresa tem sua particularidade, mas buscando as referências conseguimos analisar os fatores de risco.

Após escolher a empresa contrata, é feito a mão na massa, sem preguiça ou objeções a novas ideias é preciso rever tudo o que já existe, e desejar tudo que precisa ser melhorado, e como a ferramenta terá que responder.

Os seguimentos usados na quarta fase que será a homologação de todos os documentos levantados e corrigidos pela Tecnologia da Informação, empresa que desenvolve o Tasy e CRM, visto que após a leitura dos documentos feitos, alguns ajustes são feitos e é necessário rever para checar se nada ficou de fora ou necessária releitura da função ou ferramenta.

O primeiro teste da homologação aconteceu com o setor de vendas onde irá usar a ferramenta CRM para sua calibração. A segunda, terceira e quarta parte da Homologação serão feita pelo *Call Center* e recepção como são usados mais recursos de sistema na parte do atendimento, se faz necessário varias etapas dentro da homologação para leitura dos dados e teste das ferramentas que serão divididos entrarem as suas fases da homologação.

Após a escolha da empresa que seria responsável de desenvolver o CRM para a Unimed São José do Rio Preto, foi feita uma reunião com as partes para mostrar como é a rotina de trabalho e espera de melhorias da Unimed São José do Rio Preto, feito um rascunha pela Empresa *Plusoft*, detalhada cada segmento da tela que usamos atualmente, depois esse documento foi dividido em setores e segmentos, como Cadastro de Beneficiário, Autorização, Inclusão de Novo Cliente, Solicitação de Segunda via de Boleto e assim como cada tipo de funcionalidade que trabalha a parte de atendimento vendas, depois esse documento foi devolvido para cada pessoa chave da homologação onde foi revisto se não ficou nada para trás ou algo que precisa ser melhorado, esse processo acontece até todas as informações contidas no documento ficar completa sem necessidade de correção, no documento é detalhado como cada função será feita, como um caixa de texto precisa ser liberada para edição outra só para acesso a informação.

Após avaliar que não precisa mais de correção o documento a empresa *Plusoft* cria o CRM, apresenta para verificar sua funcionalidade, é feito testes da versão criada, e alinhado as melhorias que ser corrigidas, isso é feito até a ferramenta está disponível para uso, ela será implementada e usada por todos.

Os treinamentos são fundamentais para que o uso do CRM seja eficiente, implementar a cultura da nova tecnologia também, visto que os operadores precisam ver o CRM como algo que irá ajudar e não que atrapalhe suas rotinas.

Questionado uma das pessoas chaves da implantação, o monitor de treinamento do *Call Center* da Unimed Rio Preto qual foi a maior dificuldade levantada, o mesmo informa que é o risco de esquecer algo que terá grande impacto, visto que dependendo do que for terá novos custo e a não funcionalidade garantida do CRM, é de grande responsabilidade cada levantamento e dedicação a cada fase da implementação para que nada fique para trás, dependendo do que não foi levantado na homologação pode ter um impacto negativo, gerando transtornos, como se esquecesse de que cada cliente precisa ser identificado separadamente, se isso não fosse lembrado, não será possível tratar clientes diferentes em um único atendimento.

**Imagem 1:** Exemplo de documento utilizado para desenho da homologação:

<p><b>1. Controle de Liberação WEB (Beneficiário)</b></p> <p>1.1. Tela de liberação de cartão e biometria, em função do número da carteirinha da pessoa identificada. Um botão, para acesso à tela, deve ficar disponível na tela de ocorrência se a mesma estiver parametrizada para a ocorrência selecionada. A tela só poderá ser acessada após a gravação da ocorrência.</p> <p>1.2. Objetos da Interface</p> <p>1.2.1. Filtro de busca</p> <p>1.2.1.1. Num. Cartão – campo do tipo texto, bloqueado para edição, preenchido com o número do cartão da pessoa identificada. Se ocorrer uma pesquisa, replicar esse campo no quadro de cadastro de liberação.</p> <p>1.2.1.2. Data liberação: De - Até – Campos do tipo Data de preenchimento obrigatório. Filtra o intervalo da coluna data liberação da lista de resultados.</p> <p>1.2.1.3. Tipo de liberação – combo com as opções Biometria e Cartão magnético, filtra a coluna tipo liberação da lista de resultados.</p> <p>1.2.1.4. Pesquisar – botão de busca que carrega a lista de resultado retornada pelo Tasy em função dos filtros informados.</p> <p>1.2.2. Lista de resultado com as colunas:</p> <p>1.2.2.1. Data liberação – no formato DD/MM/YYYY</p> <p>1.2.2.2. Data Fim liberação - no formato DD/MM/YYYY</p> <p>1.2.2.3. Tipo liberação – Ex.: Biometria ou Cartão</p> <p>1.2.2.4. Motivo liberação (Tasy deve enviar motivos de acordo com o tipo de liberação, se de Biometria ou de Cartão)</p>
---

Fonte: Documento de Homologação da Unimed SJRP; RQ027 - Liberação WEB - Beneficiário.

Imagem 2: Mockup da tela dossiê:

The mockup shows a web form with three main sections. At the top right is a red 'Liminar' button. The first section, 'Informações do Cartão', contains fields for 'Num. Carteirinha', 'Dt. Validade', 'Via', 'Dt Ultimo Envio', 'Nome do Beneficiário', 'Sexo', 'Dt. Nascimento', 'Idade', 'Cartão de Intercâmbio', and 'Cartão do SUS'. The second section, 'Informações do Contrato', includes fields for 'Nome Fantasia', 'Nome do Produto', 'Nome do Estipulante', 'Nome do Titular', 'Grau Parentesco', 'Nome do Pagador', 'Dt. Adesão', 'Dt. Liberação', 'Dt. Inclusão Operadora', 'Dt. Migração', 'Dt. Limite Utilização', 'Motivo de Rescisão', 'Nome do Vendedor', 'Regulamentação', 'Tipo da Contratação', 'Formação de Preço', and 'Acomodações'. A red 'INATIVO' button is located next to the 'Motivo de Rescisão' field. The third section, 'Rede de Atendimento', has fields for 'Abrangência Geográfica' and 'Rede Referenciada'. Below these is a table with three columns: 'Rede', 'Dt Inicio Vigência', and 'Dt. Fim Vigência'. The table contains two rows of data. At the bottom right is a blue 'Sair' button.

Rede	Dt Inicio Vigência	Dt. Fim Vigência
Rede de atendimento padrão	12/03/2016	12/06/2016
Rede de atendimento especial	12/03/2016	12/06/2016

Fonte: Documento de Homologação da Unimed SJRP; RQ020 – Dossiê

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação em fazer o melhor para o cliente gera um crescimento da organização e carisma por parte do cliente, buscar tecnologias no cenário atual é necessário visto que a cada dia estamos em evolução. O CRM é a junção de agregar para satisfação do cliente e tecnologia, a Unimed São José do Rio Preto está caminhando para crescer cada vez mais no mercado se manter estável. Até a conclusão desse artigo, todos que participam da homologação tem grande expectativa da implementação final e vivenciar o CRM em ação, mas até o momento já percebe melhorias, visto que é reavaliado processos e melhorando grande parte deles.

## 7.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DEMING, W. E. - Qualidade: A revolução da Administração. 1950. Rio de Janeiro: Marques Saraiva

GODRI, D. - **Conquistar e manter clientes**. 32ª ed. Blumenau-SC: Eko, 1994.

PAYNE, A. F. - **A strategic framework for customer relationship management**. *Journal of Marketing*. Vol. 69. p. 167-176, October, 2005.



RIBEIRO, H. M. - **Qualidade de atendimento e a satisfação dos clientes da etitec automação**. 7 de agosto de 2008 Disponível em: < <https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/qualidade-de-atendimento-e-a-satisfacao-dos-clientes-da-etitec-automacao/24371/>> Acesso em: 22 outubro 2017

*Salesforce*. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/company/awards/>> Acesso em 24 Outubro 2017.

*Plusoft CRM*. Disponível em:< <http://www.plusoft.com.br/crm/>> Acesso em 24 Outubro 2017.

WENNINGKAMP, A. **CRM: o que é e como funciona?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/crm-o-que-e-crm-e-como-funciona/34063/>> Acesso em: 29 Outubro 2017.