

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
FABRÍCIO AUGUSTO DE FREITAS MELO

*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) E A INICIAÇÃO, MANUTENÇÃO  
E FINALIZAÇÃO DE RELACIONAMENTOS: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM  
PEQUENAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO*

Fortaleza

2007  
FABRÍCIO AUGUSTO DE FREITAS MELO

*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) E A INICIAÇÃO, MANUTENÇÃO  
E FINALIZAÇÃO DE RELACIONAMENTOS: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM  
PEQUENAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO*

Dissertação apresentada à Universidade  
Estadual do Ceará como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração

Fortaleza  
2007

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) E A INICIAÇÃO, MANUTENÇÃO  
E FINALIZAÇÃO DE RELACIONAMENTOS: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM  
PEQUENAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO*

FABRÍCIO AUGUSTO DE FREITAS MELO

Defesa em: \_\_\_\_\_

Conceito obtido: \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Augusta Ferreira de Freitas  
Orientadora e presidente

---

Prof<sup>º</sup>. João Adamor Dias Neves, Ph.D.  
Membro

---

Prof<sup>º</sup>. Dr<sup>º</sup>. Serafim Firmo de Souza Ferraz  
Membro

Dedico este trabalho a todos os que desejaram o meu sucesso, sem qualquer distinção ou pretensão porque os sentimentos virtuosos não devem ser objetos de vaidade. Para aqueles que pensaram diferente, que a mediocridade os abandone e sejam livres.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, professora Ana Augusta Ferreira de Freitas, por ter sido sempre presente e competente nas orientações dadas.

Aos professores João Adamor Dias Neves e Serafim Firmo de Souza Ferraz, pelas valiosas contribuições para o enriquecimento do trabalho final.

À Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNCAP, pelo financiamento do projeto, sem cuja contribuição este trabalho não teria sido realizado.

Às três empresas investigadas, por terem aceitado participar da pesquisa, cujas colaborações foram fundamentais para a concretização da dissertação por meio dos resultados obtidos.

## RESUMO

Esta dissertação objetivou compreender como as aplicações de CRM afetam a iniciação, manutenção e finalização de relacionamentos comerciais em empresas de tecnologia de informação de pequeno porte. De maneira específica, buscou-se entender como o CRM favorece a avaliação de clientes atuais e potenciais, avaliar as associações existentes entre o uso do CRM e a melhoria do conhecimento dos clientes e das interações anteriores e verificar a concepção dos usuários de CRM acerca do marketing de relacionamento. Trata-se de estudo exploratório bibliográfico e documental, seguido de estudo descritivo de caso em três empresas de tecnologia da informação de pequeno porte, em Fortaleza, que haviam implementado soluções de CRM. Para isto, foram realizadas entrevistas com dois usuários de CRM em cada empresa, as quais foram tratadas via análise de conteúdo. Os resultados mostraram maior contribuição do CRM na fase de manutenção, onde todas as proposições teóricas puderam ser verificadas. Na fase de iniciação de relacionamento, observou-se uma presença moderada das proposições, sendo que a única proposição que não foi verificada em nenhum dos casos foi a identificação dos custos de restabelecer os relacionamentos com um cliente perdido, consequência das empresas não terem um controle efetivo sobre os seus custos. Por fim a fase de finalização de relacionamentos foi a que se mostrou como de menor relevância, pois as empresas investigadas não detinham uma cultura orientada para finalização de relacionamentos. Os resultados do estudo podem ser úteis às próprias empresas investigadas, por permitir uma revisão de seus processos e aplicações de CRM, às empresas de um modo geral, para uma melhor compreensão e utilização da ferramenta dentro do processo de gerenciar o relacionamento com os seus clientes, e à comunidade acadêmica, por oferecer novas descobertas acerca das aplicações de CRM nas diferentes fases de um relacionamento e diretrizes para outras investigações futuras. Como se trata de estudo de caso, os resultados ora alcançados não podem ser generalizados e, desse modo, sugere-se a realização de novos estudos, usando-se uma amostra maior de empresas e abrangendo outros aspectos não contemplados.

**Palavras-chave:** CRM; Marketing de Relacionamento; Tecnologia da Informação.

## ABSTRACT

This dissertation aimed at understanding how CRM applications can affect the beginning, maintenance and conclusion of commercial relationships in small IT companies. In addition and specifically, it was intended to understand how CRM helps to evaluate present and potential customers, to assess the existing relationships between the use of CRM and the improvement of customers knowledge and previous interactions and to verify the concept that CRM users have about relationship marketing. Besides, the methodology employed an exploratory, a bibliographic and a documental study, together with a descriptive case study in three small IT companies in Fortaleza that had implemented CRM solutions and as such, interviews were carried out with two CRM users in each company whose findings were processed via content analysis. The findings showed a better contribution to CRM in the maintenance step, whose theoretical propositions were fully verified and during the beginning of the relationship it was found a moderate presence of propositions and the only proposition not verified in any case study was cost identification in order to reestablish lost customer relationships for the companies did not have any effective costs control. Also, the conclusion of relationship showed less relevance because the companies surveyed did not have an oriented culture towards concluding relationships. The results of this study can be useful: to the companies themselves because they allow to review their CRM process and applications; to the companies in general, to better understand and to use this tool in the process of managing the relationship with customers; to the academic community because they offer new insights about CRM applications in different phases and a guide to further surveys. Bearing in mind it was a case study whose findings cannot be generalized, likewise it is suggested to undertake further studies by employing a larger sample of companies by encompassing other aspects not here considered.

**Keywords:** CRM; Relationship Marketing; Information Technology.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	9
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1. MARKETING DE RELACIONAMENTO</b> .....	14
1.1. ORIGEM, DEFINIÇÃO E OBJETIVO.....	14
1.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO <i>VESUS</i> MARKETING DE TRANSAÇÃO.....	16
1.3. PRINCIPAIS CONSTRUTOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	17
1.4. FORMAÇÃO E EVOLUÇÃO DOS RELACIONAMENTOS E CONSTRUTOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	20
1.5. MOTIVAÇÕES, BENEFÍCIOS E CUSTOS EM MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	22
1.6. MARKETING DE RELACIONAMENTO E GESTÃO ELETRÔNICA DAS RELAÇÕES COM CLIENTES.....	28
<b>2. GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE</b> .....	31
2.1. IMPORTÂNCIA E DEFINIÇÃO.....	31
2.2. MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS .....	33
2.3. CRM E A AVALIAÇÃO DE CLIENTES .....	37
2.4. CARACTERÍSTICAS DE SUCESSO E INSUCESSO .....	38
2.5. CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS .....	40
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	45
<b>4. RESULTADOS</b> .....	52
4.1. EMPRESA ALFA.....	52
4.1.1 CRM e a iniciação de relacionamentos na empresa Alfa.....	54
4.1.2 CRM e a manutenção de relacionamentos na empresa Alfa.....	55
4.1.3 CRM e finalização de relacionamentos na empresa Alfa.....	58
4.2. EMPRESA BETA.....	58
4.2.1 CRM e a iniciação de relacionamentos na empresa Beta.....	60
4.2.2 CRM e a manutenção de relacionamentos na empresa Beta.....	62
4.2.3 CRM e finalização de relacionamentos na empresa Beta.....	64
4.3. EMPRESA GAMA.....	65
4.3.1 CRM e a iniciação de relacionamentos na empresa Gama.....	66
4.3.2 CRM e a manutenção de relacionamentos na empresa Gama.....	68
4.3.3 CRM e finalização de relacionamentos na empresa Gama.....	70
4.4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	71
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	76
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	80
<b>APÊNDICE</b> .....	87
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	88

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Diferença na orientação entre o marketing de relacionamento e o de massa .....	17
Figura 2: Conhecer e diferenciar os clientes: ferramentas de apoio.....	43
Quadro 1: Fatores influenciadores na dependência e confiança de um cliente em um parceiro .....	24
Quadro 2: Categorias e subcategorias teóricas de análise.....	50
Quadro 3: O CRM e a iniciação de relacionamentos na empresa Alfa.....	55
Quadro 4: O CRM e a manutenção de relacionamentos na empresa Alfa.....	57
Quadro 5: O CRM e a finalização de relacionamentos na empresa Alfa.....	58
Quadro 6: O CRM e a iniciação de relacionamentos na empresa Beta.....	62
Quadro 7: O CRM e a manutenção de relacionamentos na empresa Beta.....	64
Quadro 8: O CRM e a finalização de relacionamentos na empresa Beta.....	65
Quadro 9: O CRM e a iniciação de relacionamentos na empresa Gama.....	68
Quadro 10: O CRM e a manutenção de relacionamentos na empresa Gama.....	70
Quadro 11: O CRM e a finalização de relacionamentos na empresa Gama.....	71
Quadro 12: Resumo da análise categórica.....	72

## INTRODUÇÃO

Pela primeira vez, em sua trajetória de setenta anos, a Associação Americana de Marketing – AMA passou a incluir na definição de marketing o gerenciamento do relacionamento com o cliente: marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que buscam criar, comunicar, e entregar valor para clientes e gerenciar relacionamentos com clientes de forma que beneficie a empresa e seu público interessado (AMA, 2004).

A decisão de incluir no marketing uma palavra-chave chamada gerenciamento do relacionamento com o cliente não exclui o contexto transacional ou a troca discreta de sua função, afinal o relacionamento entre uma empresa e seu cliente sempre começa por uma transação, mas representa um reconhecimento de que em muitas situações de negócio pode haver uma perspectiva ou ênfase mais transacional ou mais relacional, dependendo de um conjunto de fatores como a natureza do produto, a situação competitiva, a condição de mercado e as necessidades e os desejos dos clientes (GRONROOS, 1997).

O marketing de relacionamento ou marketing voltado a relacionamentos busca identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados às variáveis e outras de todas as partes sejam cumpridos. Isso é possível por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas (GRONROOS, 2000).

Nesse contexto, encontra-se o conceito de relacionamento derivado de interações sucessivas e, principalmente, da recordação/lembrança de interações passadas (GREENBERG, 2001), dado que a qualidade das interações vai ser definida pelo número de vezes de que os envolvidos se recordam e aplicam lembranças dessas interações anteriores. Na perspectiva da empresa o cliente é uma parte de seu mercado total, mas na perspectiva do cliente cada ponto de contato representa uma relação com a empresa, na figura do representante. Outros fatores como confiança e interações do tipo ganha-ganha são preponderantes e necessários para o estabelecimento e continuidade de uma relação (GORDON, 1999).

O grande desafio do marketing de relacionamento está exatamente na complexidade e abrangência de seus objetivos, conforme mencionado acima, uma vez que o conhecimento do cliente tem certos atributos que fazem dele um dos mais complexos tipos de conhecimento. Além disso, o conhecimento do cliente pode ser derivado de múltiplas fontes e meios e pode ter muitos significados contextuais. O conhecimento do cliente é também dinâmico, e muda rapidamente (Cf. DAVENPORT *et al.*, 1998).

É justamente através do gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM), unindo as áreas de marketing e tecnologia da informação, que as melhores práticas de marketing de relacionamento prometem ser postas em prática. O CRM constitui um sistema de informação que busca facilitar o processo de marketing de relacionamento, a fim de tornar possível a melhoria da experiência dos clientes a cada interação com a empresa, conhecê-los e avaliá-los, tornar todos os pontos de contato da empresa integrados com eles e mudar os processos relacionados ao atendimento de suas necessidades (GUMMESSON, 2002). Dessa forma, o CRM promete influenciar na iniciação, manutenção e finalização de relacionamentos das empresas com os seus clientes (REINARTZ *et al.*, 2004; MITHAS *et al.*, 2005), o que inclui interagir com eles em suas diversas fases do ciclo de vida, até mesmo com aqueles que pretendem abandoná-las ou já o fizeram (GARDESANI; SILVA, 2005).

Essas vantagens, dentre outras, têm sido amplamente anunciadas por empresas de consultoria e *softwarehouses*. Contudo, ao mesmo tempo, desponta no meio acadêmico a preocupação se é o CRM uma “nova grande idéia”, agindo no mercado como uma forma oportunista para impulsionar vendas, ou se, realmente, o CRM tem respaldo acadêmico e possui um papel fundamental no ambiente de negócios (GRABNER-KRAEUTER; MOEDRITSCHER, 2002). Afora isso, alguns problemas-chave precisam ser dirigidos. Embora o suporte conceitual do CRM seja dificilmente questionado e este modelo de negócios representar uma tendência mundial, onde 67% das empresas européias e 74% das norte-americanas concretizaram pelos menos uma iniciativa entre 1999 e 2000 (CASSAB, 2001) e com perspectiva de crescimento mundial anual de 7,7% para 2007, movimentando 10,2 bilhões de dólares (INTERNATIONAL DATA CORPORATION *apud* MARTINHO, 2004), os desafios de implementação parecem ser enormes, como evidenciado por estudos de pesquisa em marketing. Estes estudos provêem evidências convergentes de que aproximadamente 70% de projetos de CRM resultam ou em perdas ou em nenhuma melhoria significativa no desempenho das empresas (GARTNER GROUP, 2003).

Acrescenta-se que o CRM geralmente apresenta grandes desafios, ou até mesmo impossibilidade, no seu gerenciamento, que envolve a detecção e o tratamento de falhas, o levantamento de estatísticas de desempenho e o controle da sincronização de informações entre seus subsistemas. O CRM também envolve diversos canais de comunicação com os clientes da empresa, portanto demanda alta disponibilidade e qualidade de serviço, sendo que cada canal de comunicação apresenta características próprias e deve compartilhar informações com outros canais que por ventura atendam ao mesmo cliente (VICENTE, 2003).

Através de leitura de livros, artigos técnicos e científicos, dissertações e teses, percebeu-se que há uma carência de estudos empíricos sobre as aplicações de CRM pelas empresas nas diferentes fases de seus relacionamentos com os clientes, conforme também apontam Mithas *et al.* (2005). Este fato denota uma lacuna de conhecimento científico sobre a capacidade do CRM em aplicar o marketing de relacionamento, a despeito da insatisfação geral das empresas com os seus resultados. Neste caso, o presente estudo pretende preencher parte desta lacuna, a partir da análise da aplicação do CRM em pequenas empresas, foco do mestrado. Tal enfoque leva a uma importante contribuição acadêmica, pois as pequenas e médias empresas – PMEs constituem 99% das empresas registradas, são responsáveis por 59% dos empregos formais e 20% do PIB nacional (RIBAS; FERREIRA, 2000). Além disso, as publicações sobre CRM em PMEs são escassas e carentes de objetividade e profundidade, limitando-se à realidade americana ou européia (LEITE, 2004).

É importante destacar que o presente estudo foi conduzido em três empresas de tecnologia da informação de pequeno porte. Essa escolha se deu por uma característica de acessibilidade, já que não foi identificado um outro segmento para investigação na capital cearense que pudesse atender às exigências da área de concentração do mestrado, pequenos e médios negócios, a qual este estudo está vinculado. Foram identificadas cinco empresas e desse total três aceitaram participar da pesquisa.

Ressalte-se que se esta escolha num primeiro momento se apresentou como uma limitação para estudo, um olhar mais acurado mostra que, por serem responsáveis pelo planejamento, pela construção, implementação e difusão do CRM no mercado, as pequenas empresas de tecnologia da informação usam os argumentos do marketing de relacionamento como orientação dos negócios. Assim, elas oferecem uma oportunidade abrangente para a verificação de como uma ferramenta gerencial de relativa complexidade como o CRM pode afetar o processo de marketing de relacionamento em empresas de pequeno porte. Slack *et al.* (1997) e Moçores (2005) situam essas empresas como prestadoras de serviços de alto contato com seus clientes, apesar de também venderem pacotes de *softwares*, fato que propicia a aplicação do marketing de relacionamento. Leite (2004) aponta que o seu porte reduzido favorece a análise dos processos relacionados ao atendimento das necessidades dos clientes e a pequena quantidade de pessoal tende a facilitar os processos de formação e acompanhamento de resultados. Afora isso, dados do Centro de Informática Aplicada – CIA da Fundação Getúlio Vargas, mostram que elas atuam em um setor em forte crescimento, pois os investimentos em tecnologia da informação em empresas nacionais privadas têm evoluído de 2% sobre o faturamento líquido, em 1992, para 5,5% em 2006 (CIA, 2007).

No que se refere ao Estado do Ceará, que detém o terceiro maior PIB do Nordeste e participação em 1,80% do PIB nacional (IPECE, 2005), verifica-se a presença de 74 empresas ligadas à Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet – ASSESPRO e ao Sindicato de Empresas de Informática, Telecomunicações e Automação do Ceará – SEITAC, sendo aproximadamente 75% de pequeno porte (ASSESPRO; SEITAC, 2007). O setor de TI tem contado com o incentivo crescente do governo estadual, que investiu R\$ 42 milhões em 2002 (SEAD, 2004) e R\$ 90 milhões em 2006, com perspectiva de fechamento em torno de R\$ 200 milhões em 2007, segundo o presidente da estatal Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará – ETICE, Fernando de Carvalho Gomes (GOMES, 2007). Existem também instituições de apoio, dentre elas se destacam o Instituto de Software do Ceará – INSOFT que, além de funcionar como incubadora, fomenta o desenvolvimento, a competitividade e o aumento da demanda por produtos e serviços das empresas atuantes no setor de tecnologia da informação e comunicação – TIC (INSOFT, 2007; LÓCIO, 2004) e o Instituto Titan – TITAN que tem como missão contribuir para o referido setor, promovendo sinergia entre seus agentes, soluções competitivas e inovações tecnológicas (TITAN, 2007; CÂMARA; GALINDO, 2007).

Em função dos argumentos anteriormente aduzidos, a pergunta a qual se busca resposta com a realização deste estudo é: Como as aplicações de CRM afetam a iniciação, manutenção e finalização de relacionamentos comerciais em empresas de tecnologia da informação de pequeno porte?

O problema acima formulado origina os seguintes objetivos: (1) compreender como as aplicações de CRM afetam a iniciação, manutenção e finalização de relacionamentos comerciais em empresas de tecnologia de informação de pequeno porte, que é o objetivo geral; (2) entender como o CRM favorece a avaliação de clientes atuais e potenciais; (3) avaliar as associações existentes entre o uso do CRM e a melhoria do conhecimento dos clientes e das interações anteriores; (4) verificar a concepção dos usuários de CRM acerca do marketing de relacionamento.

A dissertação está estruturada em cinco partes: a primeira apresenta uma revisão teórica dos principais conceitos sobre marketing de relacionamento; a segunda aborda o conceito de gerenciamento do relacionamento com o cliente; a terceira apresenta, justifica e discute a metodologia empregada; a quarta parte mostra e discute os resultados do estudo e a última parte tece as considerações finais, seguindo-se as referências e o apêndice.

## 1. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Este capítulo trata do marketing de relacionamento, de forma a abordar os seguintes assuntos: origem, definição, objetivo, diferenças frente ao marketing de transação, principais construtos e sua formação e evolução ao longo de relacionamentos, motivações, benefícios, custos e inter-relação com a tecnologia da informação.

### 1.1 ORIGEM, DEFINIÇÃO E OBJETIVO

O fenômeno do marketing de relacionamento é tão antigo quanto o próprio comércio, mas não foi percebido pela maioria dos professores de marketing, economistas, escritores de livros de marketing e educadores de escolas de Administração. Desde a década de 70, muitos termos têm sido usados para capturar o fenômeno, entre eles, a abordagem de rede e a abordagem de interação, os relacionamentos interativos de longo prazo e um novo conceito de marketing, a fidelidade do cliente e o marketing interativo. Outros termos são o marketing de informação, o marketing direto, o marketing de nicho, o marketing 1 a 1, o marketing de diálogo e o gerenciamento de clientes.

Gummerson (2002) aponta como o marketing evoluiu para uma perspectiva de relacionamento, ao longo de cinco estágios:

- ❖ O primeiro deles foi desenvolvido para bens de consumo. O gerenciamento de marketing, o composto de marketing e os 4Ps - produto, preço, praça e promoção (variáveis controláveis do equilíbrio de mercado) sugeriram para ser aplicados ao marketing de massa de bens de consumo padronizados.
- ❖ No segundo estágio, esse pensamento – de uma maneira dedutiva e com base empírica fraca – foi sobreposto aos serviços e ao *business-to-business* (B-to-B). Com isso, a teoria do composto de marketing invadiu o marketing de serviços e o B-to-B. Quando a teoria foi confrontada com dados do mundo real e da prática, ocorreram anomalias. Essas foram explicadas em bases puramente teóricas e dedutivas. Mais Ps e ferramentas foram adicionados, o que aumentou o valor da teoria do composto de marketing, mas apenas temporariamente. Isso se tornou uma colcha de retalhos, e a teoria ficou cada vez mais restrita.
- ❖ No terceiro estágio, o marketing de serviços e o B-to-B foram estudados em seus próprios termos e ambientes. Duas teorias surgiram a partir dos estudos indutivos e empíricos de marketing de serviços e B-to-B. A base já não era mais o composto de marketing, mas foi permitido que a realidade formasse seus próprios conceitos e conexões.

- ❖ No quarto estágio, a base foi reforçada em duas direções. Em primeiro lugar, além das três teorias de marketing, vieram contribuições do gerenciamento de qualidade, das teorias da organização e da contabilidade e da TI. Em segundo, acrescentou-se a experiência prática de profissionais de marketing, consumidores e teóricos que refletem.
- ❖ No quinto estágio, as contribuições de todas as teorias e experiências convergem em direção a uma teoria centrada no marketing de relacionamento e no gerenciamento do relacionamento com o cliente. Entendidos como uma mudança de paradigma em marketing.

O termo “marketing de relacionamento” foi usado por Bárbara Bund Jackson em seu projeto sobre o B-to-B no começo dos anos 1980 e publicado em um livro inovador e em um artigo da *Harvard Business Review*, ambos em 1985. Ela usou o termo como oposto ao marketing de transação e o definiu como “o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais” (JACKSON, 1985, p.165). O termo foi usado por Len Berry em um paper de conferência em 1983, mas exclusivamente para serviços, quando enfatizou que o marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – em empresas de vários serviços – melhorando os relacionamentos com os clientes (BERRY *apud* PAYNE *et al.*, 1998). Em outras palavras, o termo apareceu simultaneamente no B-to-B e no marketing de serviços. Durante os anos 1990, tornou-se um termo geral de marketing – acompanhado pelo CRM – apesar de a maioria das composições inovadoras sobre o fenômeno ter usado outros termos antes disso.

Mais adiante, Gordon (1999, p.31) definiu o marketing de relacionamento como “o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. E acrescenta que isso envolve a compreensão, a concentração e administração de contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

O objetivo do marketing de relacionamento é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados a variáveis econômicas e outras de todas as partes sejam cumpridos (GRÖNROOS, 2000). As conseqüências são favoráveis, de acordo com Kotler (1998), já que o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes superior ao custo para manter um cliente atual satisfeito.

Conclui-se que o marketing de relacionamento surgiu conjuntamente no contexto de serviços e *business-to-business*, onde a perspectiva transacional do marketing não cobria todas as contingências. O termo se baseia em benefícios mútuos, reciprocidade, geração de valor e cooperação entre as partes interagentes por meio de relacionamentos de longo prazo.

## 1.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO VERSUS MARKETING DE TRANSAÇÃO

Nesse ponto, torna-se importante diferenciar o marketing de relacionamento do marketing de transação. Enquanto o marketing de transação está dirigido a objetivos de curto prazo, ou seja, conseguir mais clientes, o marketing relacional valoriza a construção de relações a longo prazo com os clientes (GRÖNROOS, 1997). A perspectiva do marketing de relacionamento requer individualização, personalização e valor acrescentado, a que correspondem níveis de confiança e comprometimento altos, sendo que a perspectiva do marketing de transação é caracterizada pela existência de relações transacionais (preço), com níveis de confiança e comprometimento mais baixos (DUPONT, 1998). Afora isso, no marketing de transação os clientes são vistos em termos de mercados de indivíduos mais ou menos anônimos, já no marketing de relacionamento eles recebem um tratamento de base individual (GRÖNROOS, 1997). Jayachandran (2005) acrescenta que comparado com o marketing de transação, o marketing de relacionamento requer um nível muito maior de informação compartilhada entre empresa e cliente e difere em termos do tipo de aprendizado envolvido e em como a informação do cliente é usada.

Christopher *et al.* (1991) apresentam como fatores chave do marketing de relacionamento relativamente às perspectivas de marketing tradicional os seguintes itens: transição da ênfase da interação comprador-vendedor de um foco de transação para um foco de relacionamento; objetivo de maximizar o valor estratégico dos clientes desejáveis e dos segmentos de clientes; preocupação em desenvolver relacionamentos substanciais com uma série de mercados-chave, ao nível interno e externo (estabelecimento de relacionamentos com clientes, fornecedores, fontes de referência, mercados de influência e mercados de recrutamento), e íntimo relacionamento e forte coerência entre a qualidade, serviço do cliente e o marketing, embora, via de regra, sejam geridos separadamente.

Grönroos (1997) considera que se o fundamento para o marketing são as transações, o valor para o cliente é praticamente todo embutido na troca de um produto ou serviço por dinheiro. Porém, se o relacionamento é a base do marketing, o papel do produto ou serviço principal se torna questionável sem um esforço (serviços adicionais) que gere valor adicional. Dentro dessa linha, Rossi e Brei (2005) acrescentam que clientes transacionais valorizam a satisfação como requisito básico para a fidelidade e clientes relacionais têm como pontos-

chave o comprometimento e a confiança, sendo que a satisfação transacional fica em segundo plano. Assim, considera-se que para os primeiros cada transação deva ser satisfatória, já para os segundos o valor maior está no relacionamento. Newell (*apud* ZINELDIN, 2006, p. 432), por outro lado, afirma que “enquanto clientes transacionais são altamente voláteis e têm pouca fidelidade, clientes relacionais têm muito mais potencial para fidelidade assim como eles freqüentemente estão preparados para pagar um “preço premium” por uma gama de produtos e serviços”. A Fig. 1 abaixo ilustra a diferença entre o marketing de relacionamento e o de transação (de massa):

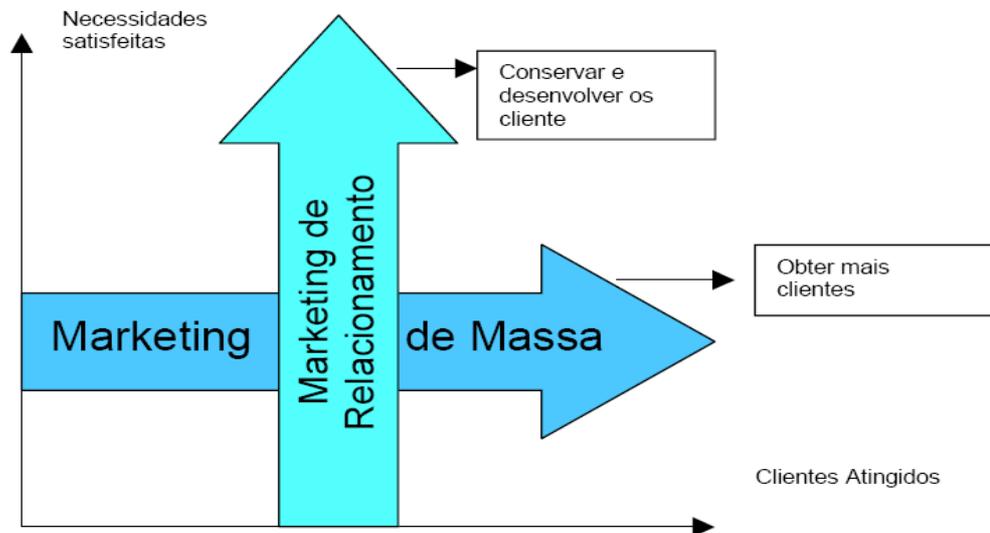


Figura 1 – Diferença na orientação entre o marketing de relacionamento e o de massa  
 Fonte: BELITARDO, 2000, p.28.

Conclui-se que enquanto o marketing de relacionamento está orientado a objetivos de longo prazo, voltados à construção de relacionamentos com clientes, requerendo níveis de confiança e comprometimento altos, onde os clientes são conhecidos e o valor maior para eles está no relacionamento, o marketing de transação está orientado a objetivos de curto prazo, voltados basicamente à obter mais clientes, requerendo níveis de confiança e comprometimento baixos, onde os clientes são mais ou menos anônimos e o valor maior para eles está na satisfação da troca de um produto por dinheiro.

### 1.3 PRINCIPAIS CONSTRUTOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

De acordo com O'Malley e Tylan (1999) conceituar o termo relacionamento não é uma tarefa fácil. Isso ocorre porque há palavras insuficientes à disposição das pessoas para definir a gama total de emoções, percepções e observações que as definem como seres humanos e isto tem um número de implicações. Primeiro, na definição de uma única palavra é necessário empregar ao menos cinco ou seis outras palavras. Segundo, o contexto em que uma palavra é empregada é relevante ao comunicar significado – relacionamento em um contexto

estatístico tem muitas diferentes conotações para relacionamento dentro de um contexto interpessoal. Terceiro, descreve-se, freqüentemente, alguma coisa em termos de alguma outra coisa, ou seja, utiliza-se raciocínio metafórico em comunicar significado.

Afora os desafios anteriormente mencionados, os relacionamentos interpessoais são estudados em várias disciplinas, incluindo Psicologia Social, teoria das trocas e relações contratuais. A literatura variavelmente se refere a relacionamentos pessoais fechados, papel do relacionamento e comportamento de pequeno grupo. Como resultado, estes diferentes domínios de recursos têm sido utilizados dentro dos debates em marketing de relacionamento. Contudo, teorias e conceitualizações são inconsistentes entre escolas e suposições implícitas, como o que constitui um relacionamento, também variam. Conseqüentemente, há uma carência de esclarecimento como quando um relacionamento pode realmente ser dito que existe. Isto tem possibilitado várias interpretações e provido pesquisadores com a luxúria de serem capazes de escolher qualquer relacionamento, melhor ajustando seus programas de pesquisas a qualquer tempo. Também tem permitido aos pesquisadores escolher entre características relacionais originárias nestas diferentes escolas (Cf. O'MALLEY; TYLAN, 1999).

Apesar das dificuldades acima, existe um consenso entre vários autores da área de marketing de relacionamento quanto à natureza de um relacionamento (e.g. O'MALLEY; TYLAN, 1999; MORGAN; HUNT, 1994; GWINNER *et al.*, 1998; BENDAPUDI; BERRY, 1997; DUPONT, 1998; DWYER *et al.* 1987; ROSSI; BREI, 2005; SLOGO; MÜSSNICH, 2005): que os relacionamentos são constituídos, principalmente, dos construtos confiança e comprometimento. Dupont (1998) coloca que a confiança existe quando ambas as partes acreditam uma na outra, seja em termos de integridade ou em termos de capacidade de cumprir com as obrigações. Nesta perspectiva, Rousseau *et al.* (1998, p. 395) propõem que a “confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro”. De acordo com Dupont (1998) a confiança é construída através de uma permanente comunicação com o cliente e sem comportamentos oportunistas.

Por sua vez, o construto comprometimento se refere à dedicação que ambas as partes depositam na relação, por forma a que esta seja uma relação de longo prazo, com benefícios mútuos (DUPONT, 1998). Slogo e Müssnich (2005) acrescentam que o comprometimento corresponde à crença dos parceiros na importância do relacionamento e de sua preservação, a ponto de assegurar máximos esforços para tal. O comprometimento resulta da avaliação que o cliente faz quando compara o custo em abandonar a relação e os benefícios que ela pode lhe

proporcionar, sendo que quanto maior for a partilha dos mesmos valores, maior a probabilidade de se conseguir este comprometimento. Além disso, na perspectiva de alguns autores (SLOGO; MÜSSNICH, 2005; ROSSI; BREI, 2005) a confiança é o principal determinante do comprometimento. Desta situação resulta que quanto maior for o nível de comprometimento entre a empresa e o cliente, menor será a probabilidade deste abandonar a relação.

Ressalte-se que, conforme Scanzoni (*apud* DWYER *et al.*, 1987), o comprometimento envolve:

- ❖ Contribuição para a associação pelas partes envolvidas – importantes recursos econômicos, de comunicação e emocionais são passíveis de serem trocados.
- ❖ Durabilidade com o passar do tempo – esta característica presume que os parceiros são capazes de discernir os benefícios atribuíveis para as relações de troca e antecipar um ambiente que favorecerá a troca efetiva contínua;
- ❖ Consistência das contribuições que são feitas para a associação – é importante para que ambas as partes envolvidas em uma relação possam prever o resultado da troca e ter confiança quanto às contribuições dos parceiros para a manutenção dessa interação.

Morgan e Hunt (1984) acrescentam que construtos comprometimento e confiança são conceitos fundamentais uma vez que permitem ao mercadólogo: (1) trabalhar com o intuito de preservar investimentos de relacionamento, através da cooperação com parceiros de troca; (2) resistir a alternativas atraentes de curto prazo em favor de benefícios esperados de longo prazo de permanecer com parceiros existentes; e (3) visualizar ações potenciais de alto risco como sendo prudentes por causa da convicção de que seus parceiros não agirão oportunisticamente. Daí observa-se que, quando tanto comprometimento quanto confiança – não apenas um ou outro – estão presentes, eles geram resultados que promovem eficiência. Nesta perspectiva, Morgan e Hunt (1984) identificam os maiores precursores do comprometimento e da confiança em uma relação, assim:

- ❖ Custos de finalização de relacionamento influenciam diretamente o comprometimento – estes autores posicionam que diante dos custos esperados de finalização de relacionamento, tanto devido às despesas da dissolução quanto aos custos substanciais de troca para parceiros alternativos, as partes envolvidas em uma relação tendem a buscar a sua continuidade e assim geram comprometimento;
- ❖ Valores compartilhados influenciam diretamente tanto o comprometimento quanto a confiança – compreende-se por valores compartilhados a extensão em que os parceiros têm convicção em comum sobre quais comportamentos, objetivos e políticas são

importantes ou insignificantes, apropriados ou inapropriados e certos ou errados. Quando os parceiros compartilham valores, eles serão mais comprometidos e confiantes para seus relacionamentos;

- ❖ Comunicação e comportamento oportunístico influenciam diretamente a confiança (e, através da confiança, indiretamente influenciam o comprometimento) – o maior precursor de confiança é a comunicação (MOGAN; HUNT, 1984), principalmente, pelo auxílio em resolver disputas e alinhar percepções e expectativas (ETGAR, 1979). Morgan e Hunt (1984) também consideram que comportamentos oportunísticos, ou seja, aqueles que são considerados maliciosos e que agem com a violação de promessas, levam a uma diminuição da confiança no relacionamento.

Vale a pena salientar, conforme O'Malley e Tylan (1999), que, devido às suas características, mercados consumidores de produtos de massa tornam a possibilidade de construção de relacionamentos algo improvável. Estas características incluem grande número de consumidores anônimos, limitada oportunidade de interação interpessoal e a prevaência de baixo valor ou baixo envolvimento de compra. Além disso, vale ressaltar que uma variável relacional como a confiança geralmente é importante quando a situação requer um nível de vulnerabilidade. Essa visão está de acordo com a concepção de Rousseau *et al.* (1998) que consideram que a confiança envolve, além da interdependência entre as partes, o risco ou probabilidade de perda. Dessa forma, Cowles (1997) considera que a troca em mercados consumidores não deveria ser caracterizada com um ato de confiança, já que alguns fatores como garantias, políticas de retorno e legislação reduzem a vulnerabilidade do consumidor em situações de negócios.

Em conclusão, os construtos comprometimento e confiança são os mais importantes na caracterização de um relacionamento, e conferem ao mercadólogo uma orientação em busca de cooperação e benefícios de longo prazo com os parceiros de troca. Além disso, eles possuem um conjunto de precursores principais: custos de finalização de relacionamento, que afetam diretamente o comprometimento; valores compartilhados, que influenciam diretamente os dois construtos; e comunicação e comportamento oportunístico, que impactam diretamente na confiança e, através dela, indiretamente o comprometimento.

#### 1.4 FORMAÇÃO E EVOLUÇÃO DE RELACIONAMENTOS E CONSTRUTOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Esta seção descreve como os relacionamentos se formam e evoluem junto com os construtos do marketing de relacionamento, pois os mesmos são indissociáveis.

No que refere à formação de um relacionamento, de acordo com Holmlund (*apud* MELLO *et al.*, 2004), ela ocorre através de interações que refletem continuidade e relação entre si ou, conforme Lovelock e Wright (2006), reconhecimento e conhecimento mútuo entre as partes. Essas interações ou:

“episódios” (como por exemplo, jantar em um restaurante) seriam constituídos por “ações” (fazer a reserva, fazer o pedido, pagar a conta etc.). Em dado período de tempo, o conjunto inter-relacionado de episódios de mesma natureza constituiria uma “seqüência” (todas as vezes que se foi jantar no mesmo restaurante dentro de um determinado período de tempo, por exemplo). O conjunto destas seqüências é que formaria o relacionamento Holmlund (*apud* MELLO *et al.*, 2004, p. 53).

Jancic e Zabkar (2002) corroboram essa visão ao considerarem relacionamentos como uma seqüência de interações entre pessoas, uma vez que é através de contatos freqüentes e repetidos que a confiança e o comprometimento serão alcançados. Por fim, os mesmos autores colocam que estas interações envolvem participação conjunta.

Dwyer *et al.* (1987) acrescentam que os relacionamentos evoluem através de cinco fases gerais identificadas como (1) consciência, (2) exploração, (3) expansão, (4) comprometimento e (5) dissolução. Conforme abaixo:

- ❖ Consciência – reporta a constatação de uma das partes de que a outra é um provável parceiro de negócio, que pode ser facilitada se houver proximidade entre os envolvidos. Ressalta-se que interações entre as partes não têm acontecido na fase 1, porém elas podem estabelecer um posicionamento e uma postura a fim de aumentar a atratividade de cada um para um outro específico. Contudo, estes contatos são unilaterais, qualquer forma de contato bilateral marca o início da próxima fase de possível desenvolvimento de relacionamento.
- ❖ Exploração – representa a fase de busca e teste em trocas relacionais. Nesta fase, possíveis parceiros consideram obrigações, responsabilidades e benefícios e a possibilidade de troca. Testes de compra e avaliações são passíveis de ocorrer, contudo o relacionamento exploratório é muito instável, ou seja, mínimo investimento e interdependência possibilitam a simples terminação. Enfim, durante a exploração, as partes envolvidas no processo relacional medem e testam a compatibilidade de objetivos, integridade e desempenho uma da outra. Também, a confiança começa a ser desenvolvida, devido à emergência de expectativas.
- ❖ Expansão – aborda o crescimento contínuo em benefícios alcançados pelos parceiros de troca e suas emergentes interdependências. A extensão e a intensidade de dependência entre as partes aumenta, conforme Scanzoni (*apud* DWYER *et al.*, 1987,

p. 18): “a associação tem desenvolvido ou envolvido significativamente de uma característica de sondagem, exame de teste (testing examination), e assim vai, para uma caracterizada pelo alargamento contínuo dos tipos de recompensa que os parceiros suprem um para o outro, e assim cresce a interdependência”.

- ❖ **Comprometimento** – constitui uma implícita ou explícita garantia de prolongamento relacional entre os parceiros de troca. Nesta fase, mais avançada de interdependência entre as partes, os parceiros de troca têm conseguido um grau de satisfação, vindo do processo de troca, que virtualmente barra outro parceiro de troca primário que poderia dispor de benefícios semelhantes. Uma vez que uma seqüência de trocas bem-sucedidas permite a antecipação de resultados futuros e diminui o sentimento de insegurança entre as partes, fortalecendo a confiança. Os participantes não têm parado de observar as alternativas, mas mantêm suas consciências de opções sem testes freqüentes. Dessa forma, a fidelidade do cliente é alcançada. É relevante ressaltar que no decorrer deste trabalho será dada ênfase a essa fase, onde o relacionamento está em andamento, por ser a manutenção do relacionamento o principal foco do marketing de relacionamento.
- ❖ **Dissolução** – reporta o término da relação entre parceiros e envolve diferentes estágios. Inicia-se com um estágio intrapsíquico em que uma parte julga suas insatisfações com outra parte, interpretando que os custos de prolongamento ou alteração excedem em valor os benefícios. Subseqüentemente, os relacionamentos se encaminham para uma fase interativa em que as partes barganham sua desvinculação. Por fim, o processo é finalizado com a recuperação social e psicológica do rompimento, embora nenhuma das partes regresse para seu estado de pré-relacionamento. Salienta-se que, enquanto o desenvolvimento de relacionamentos é bilateral, o seu término pode ser unilateral.

Conclui-se que os relacionamentos se originam de uma seqüência de interações ou “episódios”, onde são aplicadas lembranças das interações anteriores nas subseqüentes. Eles evoluem ao longo de fases, através das quais se pode verificar o desenvolvimento dos construtos confiança e comprometimento.

## 1.5 MOTIVAÇÕES, BENEFÍCIOS E CUSTOS EM MARKETING DE RELACIONAMENTO

Com relação à motivação dos clientes para manterem relacionamentos, de acordo com Bendapudi e Berry (1997), existem dois motivos básicos: dependência e dedicação. Na dependência eles não vêem outra opção se não participar, pois existem restrições baseadas em

custos econômicos, sociais e psicológicos que fazem com que permaneçam na relação. A força das restrições é uma função da dependência percebida de uma das partes sobre a outra. Isto sugere que quando um cliente percebe uma maior dependência sobre o parceiro para alcançar resultados relacionais, ele se sentiria restringido para manter o relacionamento. Além disso, a dependência sobre o parceiro de relacionamento é afetada pelas taxas de custo-benefício do provedor de serviços ou valor (ROSSI;BREI, 2005) relativa aos competidores. Em outra perspectiva, Slogo e Müssnich (2005) e Heide e John (1988) consideram que o aumento da dependência é afetado pelos seguintes fatores: (1) os resultados obtidos na relação são importantes e altamente valiosos, sendo o volume da troca alto; (2) os resultados obtidos excedem resultados que estariam disponíveis ao cliente na melhor alternativa de vendedor; e (3) quando existem poucas alternativas ou potenciais recursos de troca. Finalmente, Slogo e Müssnich (2005) constataram que quanto maior a dependência de uma parte em relação à outra, maior o seu comprometimento com a relação.

Conforme Bendapudi e Berry (1997) a dedicação ocorre quando os clientes realmente querem manter um relacionamento e a confiança é o principal fator influenciador para que os parceiros se dediquem à relação. Isso porque:

Os indivíduos se dedicam a relacionamentos de longo prazo, principalmente, para minimizar seus custos de transação. Se um cliente interage com um vendedor através de transações discretas, cada interação envolverá significantes custos de transação de negociação, escrevendo e implementando um contrato para venda. Pela troca para um relacionamento de longo prazo, estes custos podem ser reduzidos, já que confiança pode reduzir os custos de acordos de negociação porque cada parte é mais disposta a aceitar contratos incompletos (ou seja, contratos que não cubram todas as contingências). Confiança deveria também diminuir o medo de comportamento oportunístico pelo outro parceiro, baixando os custos de transação pela redução da necessidade de monitorar procedimentos e garantias (BENDAPUDI; BERRY, 1997, p. 4).

Estes mesmos autores acrescentam que a confiança e a dependência do cliente em relação a um parceiro são, conforme o quadro abaixo, proporcionais a um conjunto de fatores ambientais, do parceiro, do cliente e da interação, conforme o quadro 1 a seguir:

<b>Fatores</b>	<b>Dependência</b>	<b>Confiança</b>
Ambientais	Dinamismo do ambiente (imprevisibilidade de mudanças ambientais)	
	Complexidade do ambiente	
Do parceiro	Investimentos específicos no relacionamento pelo parceiro	Investimentos específicos no relacionamento pelo parceiro
	Perícia do parceiro	Perícia do parceiro Similaridade do parceiro para o cliente
Do cliente	Investimentos específicos no relacionamento pelo cliente *Perícia do cliente	Vínculos sociais do cliente com o parceiro
	Vínculos sociais do cliente com o parceiro	
Da interação	Frequência de contato requerida	Frequência de contato requerida
	Custos de finalização de relacionamento percebidos pelo cliente	
	Ambigüidade de desempenho da interação de serviço	Satisfação do cliente com interações passadas
	Satisfação do cliente com interações passadas	

\* Inversamente proporcionais

Quadro 1 – Fatores influenciadores na dependência e confiança de um cliente em um parceiro  
Fonte: Adaptado de Bendapudi e Berry (1997).

O dinamismo do ambiente caracteriza a presença de um ambiente turbulento e que gere incertezas pela dificuldade em se mensurar resultados e tendências, o que torna a negociação, formulação de contratos formais e sua implementação um tanto caros. Dessa forma, a dependência do cliente com um determinado parceiro se mostra como uma alternativa adaptativa a imprevisibilidade ambiental. Por sua vez, a complexidade ambiental caracteriza a variedade de necessidades do cliente em uma determinada área de consumo como a carência ou precisão de vários tipos de seguros, por exemplo. O cliente se torna dependente de um único parceiro para reduzir os custos de negociação, escritura e implementação de contrato relacional, o que representaria uma diminuição dos custos transacionais em relação a ele negociar com diversos parceiros para cada necessidade (BENDAPUDI; BERRY, 1997).

No que se refere às variáveis do parceiro, investimentos específicos ou de difícil mobilidade no relacionamento pelo parceiro denota um forte comprometimento deste para o relacionamento, já que há uma exposição à exploração e ao comportamento oportunístico pela parte não investidora, e dessa forma deveria aumentar a confiança do cliente nele. Nesse caso, o cliente se torna dependente do relacionamento porque os benefícios, oriundos dos investimentos específicos, que ele encontra com o parceiro atual não estarão prontamente disponíveis com os competidores. Por outro lado, o parceiro também se torna dependente do relacionamento ao fazer estes investimentos específicos. A perícia ou “domínio de competências relevantes em entregar serviços” (BENDAPUDI; BERRY, 1997, p.6) do parceiro pode aumentar a confiança e a dependência do cliente quanto maior for o nível em que ela for percebida por este, pois a perícia ou experiência do parceiro torna-se um recurso de difícil substituição frente aos competidores para o cliente. Finalmente, a similaridade do parceiro para o cliente se refere ao fato de que o cliente tende a confiar em um parceiro com quem ele se identifique e tenha uma percepção de valores compartilhados, pois isso também sinalizaria a compatibilidade de objetivos.

Existem variáveis em torno do cliente, conforme Bendapudi e Berry (1997), que afetam sua propensão a manter relacionamentos:

(1) A primeira delas compreende os investimentos específicos no relacionamento, que por serem de difícil mobilidade para outros relacionamentos gera dependência. Dessa forma, o cliente que faz tais investimentos – como de tempo e esforço para identificar provedores de serviços e estabelecer relacionamentos com eles ou financeiros pelo acúmulo de freqüentes milhas de vôo – corre o risco de ficar no prejuízo, quando o relacionamento é terminado, porque estes recursos não têm valor de mercado externo;

(2) A segunda variável é a perícia ou experiência do cliente, pois clientes *experts* provavelmente achariam mais fácil avaliar as variadas ofertas disponíveis no mercado do que clientes novatos. Estes se tornariam mais propícios à dependência do relacionamento com o parceiro como uma forma de se defender de maiores riscos percebidos de compra;

(3) A última variável compreende os vínculos sociais do cliente com o parceiro, através, principalmente, das ligações deste a indivíduos (amigos, família, etc.) ou instituições que são importantes para o cliente, como, por exemplo, o médico da família ou a igreja que o cliente freqüenta. Tais vínculos podem influenciar no comportamento de compra do cliente e lhe oferecer uma percepção de risco reduzida de um possível comportamento oportunístico por parte do parceiro. Assim, os vínculos sociais dão ao cliente confiança e dependência em relação à outra parte.

Conforme os referidos autores, cada interação entre o cliente e seu parceiro pode influenciar no relacionamento entre eles. Por exemplo, quanto maior for a frequência de contato requerida, como um serviço de cortar grama, maiores serão os custos de transação (contratar um novo provedor para cortar a grama a cada intervalo de tempo reduzido) e, conseqüentemente, maior a dependência em relação ao parceiro. Também, a confiança no parceiro aumenta pelo crescimento de oportunidades de avaliar o serviço positivamente e fortalecimento de vínculos sociais decorrentes das interações entre as partes.

Por sua vez, o tempo, o esforço e o dinheiro necessários para a construção de um novo relacionamento agem como uma barreira para a finalização de um relacionamento atual, gerando dependência, já que representam custos de terminação de um relacionamento. Outra variável é a ambigüidade de desempenho da interação de serviço, onde tem-se que quanto maior for a heterogeneidade de desempenho de um determinado tipo de serviço, maiores serão os custos de transação para compará-los frente aos fornecidos pelos diversos provedores e maior a propensividade do cliente para depender de um único parceiro. Por fim, quanto maior for a satisfação do cliente com as interações passadas com o seu parceiro, maiores serão a confiança e a dependência em relação ele.

Gwinner *et al.* (1998) relacionam e testam a dimensão e importância relativa, através de dois estudos empíricos, dos benefícios que os clientes percebem como resultantes do engajamento em relacionamentos de longo prazo. Esses estudos envolvem entrevistas em profundidade com 21 clientes-respondentes, seguidas de um questionário estruturado aplicado a uma amostra de 300 pessoas.

A primeira fase do projeto de pesquisa objetivou conseguir um melhor entendimento qualitativo dos benefícios que os clientes recebem do empenho no contínuo relacionamento com as empresas. Os benefícios identificados foram: sociais, psicológicos, econômicos e customização.

Os benefícios sociais representam “um tipo de fraternização freqüente que ocorre entre clientes e empregados” (GWINNER *et al.*, 1998, p. 104). Os benefícios psicológicos se referem às sensações de conforto, segurança, confiança e redução da ansiedade no decorrer de uma relação. Por sua vez, os benefícios econômicos se referem a benefícios monetários (descontos e preços menores) e não monetários ou *time saving* (entrega rápida e tempo poupado na ausência de necessidade de troca de fornecedor) para os clientes que tenham desenvolvido um relacionamento com uma empresa. Finalmente, os benefícios de customização se referem à capacidade das empresas de “costurarem” suas ofertas de acordo com as necessidades dos clientes devido à regularidade da relação, também pode incluir a

percepção do cliente de tratamento especial, atenção extra ou reconhecimento pessoal e serviços especiais não disponíveis para outros clientes.

A segunda fase do projeto de pesquisa buscou avaliar a importância e dimensão de diferentes benefícios relacionais. Conforme sugeriram os resultados, as quatro categorias do estudo anterior foram alocadas em três fatores: benefícios de confiança, sociais e tratamento especial. Nesse contexto, os benefícios psicológicos passaram a ser representados pelo fator de benefícios de confiança, os sociais pelo fator de benefícios sociais e, finalmente, os benefícios econômicos e de customização foram combinados para formar o fator de benefícios de tratamento especial. Esse último fator foi assim representado porque os clientes podem receber tratamento especial na forma de melhores preços (econômico), serviço rápido (econômico), ou serviços adicionais especiais (customização) (GWINNER *et al.*, 1998).

Esses mesmos autores concluíram que o construto confiança é o mais importante para o cliente. O senso de ansiedade reduzida, fé na probidade do fornecedor, reduzida percepção de ansiedade e risco e conhecimento de quais são as expectativas representa o mais crítico benefício para um relacionamento. Rossi e Brei (2005) enfatizam que o aumento da confiança impacta na similaridade de valores, no comprometimento e na reciprocidade entre as partes. Dessa forma, a confiança influi diretamente na fidelidade. Logo a seguir, vem o fator social associado com reconhecimento pessoal pelos empregados, familiaridade do cliente com os empregados e o desenvolvimento de amizade. Por último, aparece o fator de tratamento especial que surpreendentemente mostra que, no setor de serviços, o potencial de um preço baixo ou serviço especial é menor do que ter confiança no fornecedor ou desfrutar de um relacionamento pessoal com o empregado do fornecedor.

Numa outra perspectiva, Morgan e Hunt (1984) consideram que os construtos relacionais comprometimento e confiança geram um conjunto de resultados. O comprometimento relacional gera uma maior receptividade do parceiro para se submeter às políticas e exigências da outra parte e aumenta a estabilidade de uma relação. A confiança eleva a percepção dos parceiros de que conflitos são necessários para combater a estagnação do relacionamento e incentiva a curiosidade e o interesse para que soluções sejam alcançadas. Também, a confiança diminui a incerteza de um parceiro na tomada de decisão, já que um parceiro confiante tem segurança que a parte confiável pode ser acreditada. Ambos, os construtos comprometimento e confiança, aumentam diretamente a propensão das partes relacionadas a trabalharem juntas para alcançarem objetivos comuns.

Anteriormente, foi enfatizado que a finalização de um relacionamento pode gerar custos como o esforço em procurar outro parceiro e ter de ensiná-lo suas especificidades e

exigências. Grönroos (1997) destaca que o engajamento em relacionamentos também gera custos, que são de três tipos: diretos, indiretos e psicológicos.

Custos de relacionamento diretos são os custos que se originam de uma decisão de se criar um relacionamento com outra parte [...] Custos de relacionamento indiretos são os custos que ocorrem porque a oferta não funciona como prometido, custos de inesperadas necessidades de serviços, custos de entregas atrasadas, etc [...] Finalmente, os custos psicológicos são causados pelo fato de que os clientes sentem medo ou sabem que problemas no relacionamento irão ocorrer, que por sua vez, conduzem para uma situação onde ele ou ela não pode se concentrar totalmente nas suas tarefas e deveres [...] (GRÖNROOS, 1997, p. 412).

Esse mesmo autor acrescenta que o objetivo de uma estratégia de marketing de relacionamento próspera deveria ser prover um cliente com serviços adicionais que apóiam a oferta principal (produto ou serviço) e minimiza os custos de relacionamento indiretos e psicológicos. A oferta total deveria ser projetada de forma que não aumentasse desnecessariamente os custos de relacionamento diretos.

Pode-se concluir que os relacionamentos se constituem ou por dedicação ou por dependência. Estas motivações se baseiam para alcançar um conjunto de resultados ou benefícios relacionais, como confiança, benefícios sociais e tratamento especial. Contudo, tem-se que o engajamento em relacionamentos pode gerar custos diretos, indiretos e psicológicos.

## 1.6 MARKETING DE RELACIONAMENTO E GESTÃO ELETRÔNICA DAS RELAÇÕES COM CLIENTES

De acordo com Pine II *et al.* (1995) o desenvolvimento de novas e modernas tecnologias, particularmente de informação, juntamente com um aumento do grau de exigência de clientes, tornam os relacionamentos aspectos de extrema importância para o desenvolvimento das empresas. Reichheld (1993) descreve que isso envolve o conhecimento profundo do cliente, dos seus hábitos e de suas preferências para que a sua experiência aumente a cada interação. Além disso, o autor relata a importância de se escolher o cliente-alvo. Observa-se que houve toda uma contextualização e preparação para que posteriormente surgisse o conceito de CRM.

Gordon (1999) afirma que a tecnologia da informação, a era digital, é a chave para os 11 Cs do marketing de relacionamento (clientes; categorias; capacidades; custos, lucratividade e valor; controle de contrato para processos monetários; colaboração e integração; customização; comunicação, interações e posicionamento; cálculos do cliente; cadeia de

relacionamento), de forma a oferecer subsídios para a gestão eletrônica das relações com clientes, conforme abaixo:

- ❖ Clientes: a tecnologia oferece os recursos de computação e comunicação que ajudam a empresa a decidir em quais clientes se concentrar e facilitam as interações necessárias;
- ❖ Categorias: a tecnologia pode ajudar uma empresa a decidir que categorias e tipos de bens e serviços deverá oferecer aos seus clientes;
- ❖ Capacidade: as próprias implementações tecnológicas compreendem o coração das capacidades da empresa que pratica marketing de relacionamento e/ou CRM ao fornecer, por exemplo, computação, *data warehouse*, conteúdo – por exemplo um site na Internet ou um terminal de Resposta Vocal Interativa (RVI) para o cliente e sistemas de comunicação dentro da empresa e com os clientes;
- ❖ Custo, lucratividade e valor: a tecnologia pode ajudar a empresa a gerenciar os custos para captar, servir e manter os clientes ao permitir que os profissionais de marketing entendam, em tempo real, os rendimentos e custos associados a cada cliente;
- ❖ Controle do contato com os processos monetários: qualquer que seja o papel da tecnologia, ela deve desempenhar uma função de controle para garantir que o valor esteja realmente sendo criado para os clientes e para a empresa, e que as faturas estejam sendo enviadas e os pagamentos recebidos no prazo;
- ❖ Colaboração e integração: quando o cliente é convidado para dentro do processo que cria valor para ele, é mais provável que aumente o seu nível de vínculo com a empresa e com seus produtos. A tecnologia pode ajudar o cliente a colaborar com seus fornecedores na criação contínua de valores novos e mútuos;
- ❖ Customização: permite à empresa, ao cliente ou a ambos desenvolver um produto, serviço ou comunicação que reflitam o valor que o cliente procura;
- ❖ Comunicação, interação e posicionamento: a tecnologia pode ajudar a empresa a conversar com indivíduos por um custo que reflete o valor das comunicações e pode discernir entre os propósitos de diferentes comunicações, ao retribuir a mídia apropriada para realizar cada tarefa;
- ❖ Cálculos sobre o cliente: a tecnologia pode dar assistência à empresa para compreender as questões atuais e emergentes dos clientes, enquanto ainda há tempo de abordar o problema sem prejudicar o relacionamento;
- ❖ Cuidado com o cliente: neste aspecto a tecnologia tem um papel importante a desempenhar, pois ajuda a empresa a fornecer aos clientes a atenção que eles desejam;

- ❖ Cadeia de relacionamentos: uma cadeia de relacionamentos compreende a série de ligações entre o cliente final e todos os envolvidos que contribuem para o valor que o cliente final recebe. A tecnologia tem um papel importante no vínculo estrutural entre todos os componentes da cadeia de relacionamentos.

Segundo Coelho e Marques (2001) a implementação de estratégias de marketing de relacionamento, apoiadas nas tecnologias de informação e comunicação, permitem ao cliente a condução da relação com os fornecedores e a sua participação na definição do produto, do preço, do modo de distribuição e dos meios de comunicação. A informação é fundamental para que o processo de relacionamento com o cliente seja próspero. Além de estudar como as empresas tratam o aspecto da informação, é importante conhecer inclusive como se encontra o nível tecnológico das empresas, isto é, qual o nível de automação em que se encontra e quais os benefícios que essa automação traz aos clientes e à própria empresa (FLACK; EVANS, 2001). Nesse contexto, o capítulo seguinte trata do CRM e seus benefícios para a aplicação dos princípios do marketing de relacionamento, pois representa a principal ferramenta tecnológica para a gestão das relações com o cliente.

## 2. GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Este capítulo trata do gerenciamento do relacionamento com o cliente, quanto à sua importância e definição, às suas motivações de uso, aos seus objetivos, ao seu papel na avaliação de clientes e às suas características de sucesso e insucesso e tecnológicas.

### 2.1 IMPORTÂNCIA E DEFINIÇÃO

As relações com os clientes crescem em importância na determinação do sucesso de um empreendimento, enquanto outras formas tradicionais de diferenciação competitiva, como a de produtos, desgastam-se ou são neutralizadas em muitos setores. Na verdade, esta é uma área remanescente em que a empresa pode ser proativa e controlar seu destino. Uma empresa não pode controlar o avanço da tecnologia, a economia, e muito menos sua concorrência, mas pode controlar a maneira como administra suas relações com seus clientes (Cf. GREENBERG, 2001). Zineldin (2006) corrobora essa visão ao considerar que as empresas devem desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus clientes. “Estes relacionamentos são mais importantes do que preços baixos, promoções, ou até mesmo tecnologia avançada. Mudanças no ambiente de mercado podem rapidamente alterar preços e tecnologias, mas relacionamentos íntimos com clientes fiéis pode durar uma vida” (ZINELDIN, 2006, p. 431).

As microempresas de diversos ramos de atividades têm condições de gerenciar o relacionamento com os seus clientes sem necessidade de uma formalização no tratamento de informações sobre eles e suas especificidades. Isso ocorre pela carteira reduzida de clientes e, conseqüentemente, maior capacidade da gerência e empregados de reterem a informação com base apenas na memória. Porém, com o aumento da complexidade das empresas e do número de clientes essa prática torna-se obsoleta (PALMER, 1994; GARDESANI; SILVA, 2005, LEITE, 2004), sendo necessários outros procedimentos estruturados no tratamento de dados e informações sobre clientes. É neste momento que a tecnologia da informação voltada para CRM se torna fundamental para os processos de contato com o cliente, de acordo com Sena (2003, p.30) “o conhecimento sobre o cliente não pode ser obtido apenas a partir de técnicas tradicionais [...] Esse conhecimento deve se dar a partir de tecnologias aliadas a atitudes corporativas [...]”. A esse respeito, Belitardo (2000) acrescenta que, decorridos muitos contatos e em variados locais, as relações com os clientes se tornam impossíveis de serem gerenciadas sem o apoio da tecnologia da informação, principalmente, a de banco de dados.

Observa-se que o CRM não é um fenômeno recente e restrito ao uso de tecnologia e software, muito embora os avanços de sistemas automatizados (INFORmação + autoMÁTICA = informática) tenham dado maior relevância ao tema à partir do final da

década de 90. É um conceito cuja filosofia se apóia nos princípios do marketing de relacionamento e a tecnologia representa a ferramenta necessária à sua aplicação (BELITARDO, 2000). Para Gordon (1999) e Zineldin (2006) o CRM aparece como um modelo de negócios, que alia tecnologia aos componentes humano e estrutural, viabilizando o gerenciamento do relacionamento entre as pessoas e buscando criar e manter relacionamentos duradouros através da criação de mais valor para as partes de longo prazo. Para se ter noção da abrangência do conceito, abaixo encontram-se algumas definições de CRM:

“CRM são os valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas.” (GUMMERSON, 2002, p.23).

CRM é uma estratégia de negócios – uma atitude para empregados e clientes – apoiada por certos processos e sistemas. O objetivo é construir relacionamentos a longo prazo, entendendo necessidades e preferências individuais – e dessa maneira agregando valor à empresa e ao cliente. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 1999, p.12).

Nota-se pelas duas definições acima uma visão voltada para estratégia. Por outro lado, Greenberg (2001, p. 19) oferece uma visão voltada para sistema:

CRM é um sistema completo que (1) oferece os meios e o método para melhorar a experiência do consumidor individual, de maneira que se torne um cliente para toda a vida, (2) oferece os meios técnicos e funcionais para a identificação, conquista e manutenção de clientes, e (3) oferece uma visão unificada do cliente em relação à empresa como um todo.

Por fim, Reinartz *et al.* (2004) conceituam CRM como um processo sistemático de gerenciar o relacionamento com o cliente na iniciação, manutenção e terminação através de todos os pontos de contato para maximizar o valor do *relationship portfolio*. Acrescentam ainda que este processo tem subdimensões para cada dimensão primária (iniciação, manutenção e terminação) do relacionamento. Avaliação do cliente é a primeira subdimensão de cada dimensão primária. As subseqüentes subdimensões são gerenciamento da aquisição e recuperação para o estágio de iniciação; gerenciamento da retenção, *up-selling/cross-selling* e indicação para o estágio de manutenção; e gerenciamento de saída para o estágio de terminação.

Assim, observa-se que três palavras-chave formam a abrangência do conceito de CRM: estratégia, processo e sistema. Foram identificadas variadas definições na literatura que utilizavam combinações diferentes destas palavras-chave e até mesmo as três. Norris *et al.* (2001), por exemplo, propõem que ao combinar pessoas, processos e sistemas, o CRM

envolve toda a estratégia do negócio. Contudo, constata-se que, apesar de não haver um consenso entre os principais autores sobre CRM quanto a sua definição, há uma convergência em relação ao foco na orientação para o cliente.

Em um estudo realizado em 2001, a revista Forbes Brasil e o Edge Group realizaram uma pesquisa com 80 executivos das principais empresas brasileiras sobre o que significaria CRM, observou-se que 38% consideravam uma filosofia empresarial, 22% administração do relacionamento com o cliente, 17% atendimento ao cliente, 12% software, 8% tecnologia e 3% *call center* e Internet (LEITE, 2004). Em outra pesquisa, Dyer e Liebrecht-Himes (2006) obtiveram, através de uma *survey* com mais de 500 entrevistados, que 18,24% das empresas consideravam CRM relacionamento com clientes, 17,35% uma base de dados de informação, 15,88% aproximação para contactar, comunicar e localizar cliente, 11,76% pacote de software, 9,41% fazer qualquer coisa para agradar cliente e 3,24% não apresentaram definição. Salienta-se que 24,12% deram respostas tão variadas que não se chegou a uma variável. Dessa forma, observa-se que no meio empresarial também não existe um consenso sobre a significação do CRM e sua abrangência é similar a do meio acadêmico. Conforme Reinartz *et al.* (2004, p.293):

A literatura acadêmica existente e aplicações práticas de CRM não provêm uma clara indicação de que especificamente constitui a implementação de CRM. Algumas empresas vêem CRM primariamente como investimentos em tecnologia e software, enquanto que outras tratam CRM mais expansivamente e são agressivas em desenvolver sólidos e produtivos relacionamentos com clientes.

O presente estudo assume o conceito de CRM como sistema passível de aplicar os princípios do marketing de relacionamento, de forma a gerenciar o relacionamento com o cliente ao longo do processo sistemático de iniciar, manter e finalizar relacionamentos com os mesmos. Esta definição torna-se o ponto fundamental da pesquisa, que objetiva examinar se as proposições teóricas identificadas na literatura sobre “como” o CRM pode afetar todo o ciclo de vida do cliente (ver capítulo de metodologia) podem ser verificadas no campo empírico.

## 2.2 MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS

Jayachandran (2005) aponta que muitas empresas têm investido em CRM esperando discriminar entre clientes lucrativos e não lucrativos, prover serviços customizados e obter maior retenção de clientes. Para Mithas *et al.* (2005), a motivação primária para uma empresa implementar aplicações de CRM é identificar o comportamento dos clientes, a fim de ganhar percepção sobre suas preferências e envolventes necessidades. Pela organização e pelo uso

desta informação, empresas podem projetar e desenvolver melhores produtos e serviços. Gummesson (2004) e Gordon (1999) acrescentam que o foco do CRM é gerar valor crescente tanto para o *shareholder* quanto para o cliente ou *prospect* no longo prazo. Por fim, Swift (2001) aponta que as aplicações de CRM são movidas pela busca em aumentar a retenção, fidelidade e lucratividade dos clientes.

O CRM, conforme Dyer e Liebrez-Himes (2006, p. 5), possui dois objetivos principais:

- (1) prover os meios para obter informação sobre comportamentos dos clientes, estilos de vida e necessidades, assim permitindo aos usuários prever comportamento; e (2) usar esta informação para melhor satisfazer as necessidades dos clientes. Esta aproximação proativa serve a uma empresa para prover clientes com um serviço único que é costurado para seus desejos e necessidades e também serve como uma fonte de vantagem competitiva.

O CRM facilita a fidelização de clientes em função do fornecimento de serviços personalizados, do melhor conhecimento dos clientes, o que possibilita a segmentação de mercado para identificar onde podem ser construídas relações lucrativas permanentes, e da diferenciação da concorrência. As empresas passam a estruturar-se de acordo com as características dos clientes e suas necessidades específicas (SENA, 2003). Reichheld (1993) e Gordon (1999) salientam que a fidelização é conseguida, principalmente, pelo fornecimento de valor acrescentado superior a cada cliente. Assim, o CRM não fornece simplesmente um valor personalizado como pressupõe, por exemplo, o *marketing one to one*, mas também um valor superior a cada interação com o cliente.

Belitardo (2000) corrobora essa visão ao considerar que o cliente, ao fornecer informações ao fornecedor, estará investindo na relação, e ter que ensinar a outro parceiro suas necessidades, preferências e gostos gera um custo. Por sua vez, o CRM gera um diálogo único e contínuo entre as partes ao longo do tempo. Para que isso ocorra, primeiramente deve haver identificação (características, forma de contato preferida, todas as reclamações feitas e ações tomadas) e diferenciação (necessidades e valor) do cliente. Observa-se que estas informações devem estar disponíveis em todos os pontos de contato com o cliente. Além disso, o CRM armazena e “trabalha” as informações sobre o cliente de modo a gerar produtos crescentemente otimizados à suas especificidades (BELITARDO, 2000). Ora, se o valor corresponde à percepção do cliente dos benefícios menos os custos de manutenção de um relacionamento contínuo (SIRDESHMUKH *et al.* 2002; ZINELDIN, 2006), então o CRM gera valor. Ressalta-se que, conforme Rossi e Brei (2005), o valor gera fidelidade.

Gardesani e Silva (2005) citam que a aquisição e reconquista estratégica de clientes, bem como o aumento da participação no cliente (*share of customer*) podem ser considerados o primeiro e o último passo, respectivamente, do desenvolvimento da fidelidade de clientes. Se o CRM, conforme Handen (2001) pode ser dividido em quatro tipos de programas: conquista de clientes em potencial (*prospecting*), reconquista de clientes, conquista da fidelidade de clientes e vendas por *cross-sell* e *up-sell*, então ele pode gerar relacionamento. Além disso, Gardesani e Silva (2005) verificaram empiricamente o impacto positivo do CRM nas seguintes variáveis: conquista de clientes lucrativos, reconquista de clientes, fidelização de clientes e vendas por *cross* e *up-sell*. Ressalta-se que Dyer e Liebrez-Himes (2006, p.5) defendem o uso do CRM “como uma ferramenta para atrair e reter clientes, especialmente quando relacionamentos pessoais são um fator crítico para a fidelidade do cliente”.

Mithas *et al.* (2005) consideram que as aplicações de CRM podem atingir o objetivo de satisfazer às necessidades do cliente por três razões. A primeira é que permitem às empresas customizarem as ofertas para cada cliente, acumulando informações das interações com o cliente e processando essas informações para descobrir padrões escondidos. Por sua vez, ofertas customizadas aumentam a qualidade percebida de produtos e serviços do ponto de vista do cliente, ela é um determinante de satisfação do cliente, e, desse modo, aplicações de CRM indiretamente afetam a satisfação do cliente através de seu efeito sobre a qualidade percebida. Segundo, em adição ao aumento da qualidade percebida das ofertas, as aplicações de CRM também permitem às empresas melhorarem a confiança na experiência de consumo, ao facilitar oportunamente o processamento acurado de pedidos de clientes e o contínuo gerenciamento de contas desses clientes. Por fim, as aplicações de CRM também ajudam as empresas a gerenciarem o relacionamento com os clientes mais efetivamente através dos estágios de iniciação, manutenção e finalização de relacionamento.

Esses mesmos autores posicionam que o real valor de aplicações de CRM reside na coleção e disseminação de conhecimento do cliente ganhos através de repetidas interações. Este conhecimento do cliente subsequentemente dirige a satisfação do cliente porque empresas podem delinear suas ofertas para servir às exigências de seus clientes. Bharadwaj (2000) corrobora essa visão considerando vantajoso juntar conhecimento do cliente a partir de encontros de serviços e disseminar este conhecimento para empregados a fim de realizarem vendas cruzadas e previsão de demanda de produtos. Por sua vez, Bolton *et al.* (2000) proveram evidência empírica de que a tecnologia da informação capacitou programas de fidelidade que permitiram as empresas ganharem valioso conhecimento sobre o comportamento de compra dos clientes. Ter um melhor conhecimento do comportamento do

consumidor permite às empresas gerir e focar os consumidores com base nas experiências concretas de serviço, ao invés de se basearem em critérios demográficos. Esse conhecimento aumenta o valor percebido da oferta das empresas e diminui a chance de saída de consumidores fiéis para os concorrentes.

Gummerson (2002) enfatiza essa questão do conhecimento do cliente estabelecendo que o CRM permite a transformação do capital humano em capital estrutural, que forma o conhecimento embutido (inseparável de seu ambiente) em detrimento do migratório (portátil). O CRM eletrônico (eCRM) é principalmente capital estrutural. A informação sobre o consumidor previamente armazenada na cabeça de uma ou algumas pessoas agora pode ser armazenada em *data warehouses* e submetida à mineração de dados. A informação permanecerá mesmo que o funcionário deixe a empresa. No entanto, manter o *data warehouse* em forma é o desafio obscuro que o computador não consegue gerenciar sozinho; esta é uma função principal do componente humano (hCRM).

Dyer e Liebrecht-Himes (2006) citam os principais benefícios das aplicações do CRM: crescente aquisição, retenção e fidelidade de clientes, aumento do valor do tempo de vida do cliente, elevação da lucratividade, do valor e da satisfação do cliente. Além disso, de acordo com Greenberg (2001) o CRM vem para suprir algumas limitações na utilização do marketing de relacionamento, conforme alguns autores:

- ❖ O marketing de relacionamento é especialmente relevante para relacionamentos entre empresas, para relacionamentos com limitado número de compradores e vendedores, para pequenas empresas e para a indústria de serviços (JANCIC; ZABKAR, 2002) – o CRM busca suprir essa limitação quanto à dificuldade de aplicação do marketing de relacionamento no contexto das empresas de grande porte e com grande número de vendedores e compradores.
- ❖ O relacionamento empresa-cliente é um pseudo-relacionamento (GUTEK, 1999) – conforme dito anteriormente, no marketing de relacionamento o cliente é um investimento que não pode ser perdido com a migração de empregados, que estabeleceram relacionamentos com este, para outras empresas. O CRM busca fortalecer o relacionamento do cliente com a empresa.

O estabelecimento de relacionamentos entre empresas e seus clientes envolve: comunicação, confiança e comprometimento. A comunicação é necessária para a confiança e esta para o comprometimento. Logo, o primeiro passo para a constituição de um relacionamento é a comunicação, que, no contexto do CRM, envolve o compartilhamento de informação entre uma empresa e seus clientes. Para construir e manter relacionamentos, é

também imperativo que empresas usem a informação para moldar respostas apropriadas para necessidades dos clientes. Assim, a informação desempenha um papel fundamental na formação e manutenção de relacionamentos com clientes (JAYACHANDRAN, 2005).

Dessa forma, conclui-se nesta seção que as empresas buscam implementar soluções de CRM, em geral, para conhecer os seus clientes e oferecer ofertas crescentemente customizadas às suas necessidades, de forma a gerar mais valor. Isso é feito pela obtenção e uso de informações sobre eles, que é o objetivo do CRM.

Um dos aspectos inerentes ao fornecimento de informações sobre os clientes pelo CRM é sua propensão em realizar uma avaliação sobre os mesmos. Por ser um tópico relevante para o gerenciamento do relacionamento com o cliente durante todo o seu ciclo de vida, a seguir será abordada uma seção específica sobre a relação entre o CRM e a avaliação de clientes.

### 2.3 CRM E A AVALIAÇÃO DE CLIENTES

Com relação à avaliação de clientes, Reinartz *et al.* (2004, p.294) afirmam que: “um comum achado é que os melhores clientes não recebem sua cota justa de atenção e que algumas empresas investem muito com clientes pouco lucrativos”. Por sua vez, Bendapudi e Berry (1997) consideram que o processo de construir e manter relacionamentos com clientes abrange investimentos e custos de oportunidades, assim empresas podem se favorecer em descobrir aqueles clientes que são mais receptivos para manter relacionamentos, o que na concepção de Zineldin (2006) constitui uma forma de avaliá-los em relação aos transacionais. Os custos de investimento em construir relacionamentos incluem custos de prospecção, custo de identificação das necessidades dos clientes e de modificação das ofertas para conhecer se estas necessidades evoluem, além de monitorar o desempenho. O pagamento das empresas vem somente quando os relacionamentos duram. Consequentemente, uma empresa deveria focar em identificar aqueles clientes que são mais prováveis para manter relacionamentos de longo prazo com ela. Assim, obter uma maneira de avaliar o valor dos clientes é uma importante ferramenta na determinação dos níveis de prioridade a dar a cada um deles.

Conforme Zineldin (2006) o CRM é uma ferramenta importante na identificação de grupos de clientes certos e ajuda a decidir na escolha daqueles clientes que serão mantidos. Neste aspecto, de acordo com Greenberg (2001, p. 40):

Ter um CRM eficaz é ser capaz de determinar quais clientes são mais lucrativos, identificar a razão disso e assegurar que os processos e práticas específicos para tal cliente mantenham ou aumentem essa lucratividade. É também poder identificar os

clientes menos lucrativos, entender os motivos disso e ser capaz de modificar as táticas para assegurar uma futura lucratividade.

Greenberg (2001) coloca que os clientes são avaliados pelo cálculo do valor de seu ciclo de vida, uma medida que representa a receita gerada por esse dado cliente em relação ao ciclo de vida previsto para essa relação, que tem como fatores determinantes: taxa de retenção de clientes, valor médio monetário de um pedido de cliente e número de pedidos por ano, custo de aquisição de cliente, outros custos diretos e indiretos, lucro por pedido e consideração de valor presente líquido. Acrescenta-se que esses fatores, óbvios ou escondidos, são determinados por aplicativos analíticos que serão detalhados na quinta seção deste capítulo.

Conclui-se que a avaliação de clientes no uso do CRM é relevante para se determinar o valor ou potencial dos mesmos, de forma a favorecer o estabelecimento e manutenção de relações lucrativas e a finalização de relações não-lucrativas. Uma vez feita a avaliação dos clientes, a empresa é passível de definir o investimento a ser feito a cada relação.

#### 2.4 CARACTERÍSTICAS DE SUCESSO E INSUCESSO

A importância de efetivo relacionamento com o cliente como chave para o valor para o cliente e conseqüentemente valor para o acionista é largamente enfatizado. Em ordem para aumentar estes relacionamentos, a aplicação de tecnologia da informação para marketing através de *software* de CRM, *e-commerce* e outras iniciativas está crescendo rapidamente. Contudo, o desenvolvimento de aplicações de CRM demandam um conjunto de características de sucesso que incluem: a necessidade para procedimentos de aprovação de projeto que permitem incerteza; a existência de modelos de melhores práticas; a existência de um *champion* ou *sponsor* na direção; a elaboração de uma estratégia explícita de TI para marketing; a manutenção de uma forte interação entre o pessoal de TI e marketing (preferencialmente de forma presencial); a previsão de flexibilidade no projeto para receber mudanças; o gerenciamento de uma estrutura de TI; a utilização de modelos de melhores práticas e ações estratégicas de implementação rápidas a fim de ganhar credibilidade; e a necessidade de gerenciar para a entrega dos benefícios pretendidos, mais do que apenas implementar as especificações originais (WILSON *et al.*, 2002).

Day (2003) acrescenta outras três características: a orientação organizacional, que prioriza a retenção de clientes e possibilita os meios para os empregados atenderem às suas necessidades; informação sobre relacionamentos, incluindo qualidade de dados pertinentes sobre o cliente e os sistemas de compartilhamento dessas informações dentro da empresa; e configuração, o alinhamento da empresa no sentido de criar os relacionamentos com os

clientes, alcançados por meio de incentivos, medidas, estrutura e comprometimento da empresa.

Vicente (2003) considera que a implementação do CRM requer a revisão de todos os processos das empresas de forma que o cliente seja o elemento central, ou seja, que todas as informações sejam organizadas por cliente e não por transação, para que o cliente possa obter a mesma informação através de qualquer mídia pela qual se comunique com a empresa e, da mesma forma, a empresa aprenda algo mais sobre o cliente a cada interação realizada, permitindo uma visão completa dos hábitos do cliente e possibilitando, para a empresa, a tomada de decisões estratégicas valiosas. Esta integração de informações só veio a se tornar possível com o auxílio de sistemas distribuídos e orientados a mensagens envolvendo tecnologias como *Internet*, telefonia (fixa e móvel), fax, sistemas de apoio a decisão, ferramentas de gerenciamento de conhecimento, ferramentas de relatórios, ferramentas de *data warehouse*, ferramentas de *data mining*, etc.

Nesta mesma linha, Rigby *et al.* (2002) constataram três características de insucesso na implementação de CRM:

- ❖ Implementar o CRM antes de criar uma estratégia de cliente: um CRM eficaz precisa se basear na segmentação de clientes e no estabelecimento de metas de marketing pela empresa.
- ❖ Desenvolver o CRM antes de mudar a cultura da empresa: implementar o CRM antes de criar uma empresa focada no cliente, pode ser a armadilha mais perigosa. A iniciativa só terá sucesso depois de uma reestruturação da empresa e de seus processos – descrição de cargos, medidas de desempenho, sistemas de compensação, e programas de treinamento. Além disso, deve envolver toda a empresa com o apoio da alta gerência.
- ❖ Insistir em se relacionar com os clientes, independentemente de suas especificidades: muitas vezes, as empresas tentam construir relacionamentos com os clientes errados, ou buscam os clientes certos, mas da forma equivocada. As empresas devem estar atentas à vontade e ao interesse de seus clientes de construir um relacionamento e a forma como desejam que este relacionamento seja estabelecido, para que não passem a idéia que estão perseguindo e importunando seus clientes.

Conclui-se que implementar CRM dentro de uma empresa demanda um conjunto de características de sucesso de forma a propiciar, dentre outras coisas, o comprometimento de seus participantes e a integração destes com o cliente. Ao mesmo tempo, foram identificadas características que devem ser evitadas, como implementar o CRM sem antes focar a cultura

da empresa no cliente e desconsiderar uma estratégia para ele e as suas especificidades, a fim de se obter resultados satisfatórios com a ferramenta.

## 2.5 CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS

O CRM possui um conjunto de ferramentas como *data warehousing* e *data mining*, que apóiam a armazenagem e análise de dados com a velocidade necessária para o atendimento das necessidades do mercado e, conseqüentemente, dão suporte à tomada de decisões. Além disso, existem ferramentas operacionais que influem diretamente na condução de processos de contato com o cliente. Esses aspectos tecnológicos do CRM serão descritos nesta seção.

De acordo com Inmon (1997), que foi o primeiro a propor o termo, *Data Warehouse* (DW) é uma coleção de dados orientados por assuntos, integrados, variáveis com o tempo e não voláteis, para dar suporte ao processo gerencial de tomada de decisão. Por sua vez, Bergeron (*apud* LAZARIDIS, 2005) define DW como uma central de armazenagem que busca dados em diversos sistemas incompatíveis e disponibiliza em um banco de dados onde esta informação poderá ser encontrada.

Barbieri (2001), Inmon (1997) e Machado (2003) delineiam as características do DW: permite efetuar consultas por diferentes assuntos, assim como em distintos períodos de tempo; a integridade dos dados de um DW torna-o confiável e corporativo; os dados são não voláteis, ou seja, depois de incluídos no DW, não sofrem mudanças; os dados armazenados duram longos períodos de tempo, e sempre poderão ser consultados; os dados somente são incluídos e consultados, não existindo portanto, atualização dos mesmos; os dados são provenientes tanto de ambientes externos quanto do ambiente interno; antes da inclusão dos dados, os mesmos devem ser adaptados e integrados ao novo banco de dados; a consulta dos dados ocorre em diferentes níveis de visualização, possibilitando várias formas de consulta pelo usuário; e um DW requer normalmente uma máquina própria para a grande armazenagem de dados e para o aumento da velocidade de suas consultas sem perturbar o ambiente operacional, assim como um suporte próprio.

Bispo (1998) especifica as principais ferramentas que são utilizadas em um DW, conforme abaixo:

- ❖ Ferramenta para armazenamento: são os bancos de dados, considerados o coração do DW e parte imprescindível do projeto;
- ❖ Ferramenta para extração de dados: busca, nas bases de dados operacionais, os dados que vão ser armazenados no DW;

- ❖ Ferramentas para a transformação de dados: ajusta os dados para o formato do DW. Este formato auxilia futuras pesquisas;
- ❖ Ferramenta para refinamento ou limpeza de dados: faz os ajustes necessários nos dados, fazendo correções, desmembramento e fusões de dados, quando necessário, visando melhorá-los para facilitar as futuras pesquisas;
- ❖ Repositório de metadados: são banco de dados onde são armazenados os metadados, que são usados para controlar o uso, a segurança, a integridade e o custo do DW;
- ❖ Ferramenta para transferência de dados e replicação: pode ser considerada um subconjunto da ferramenta de extração. Não faz nenhum tipo de processamento ou transformação, apenas transfere um dado de um lugar “A” para “B”. Geralmente, é utilizada para facilitar e dar uma resposta mais rápida às consultas ou análises, movendo os dados para um lugar apropriado e fazendo o que for necessário para agilizar o serviço solicitado;
- ❖ Ferramenta para gerenciamento e administração: o gerenciamento é o monitoramento dos bancos de dados, por exemplo, quanto ao desempenho, integridade e segurança de dados; enquanto a administração é o monitoramento do suporte ao sistema, tais como, os recursos humanos e os esquemas manutenção preventiva e corretiva de equipamentos;
- ❖ Ferramentas para gerenciamento de consultas: fazem consultas e/ou geram relatórios, extraindo os dados do DW, resumindo-os e apresentando-os em um formato apropriado.

Sena (2003) e Zineldin (2006) consideram que o DW facilita a fidelização de clientes, pois auxilia as empresas no conhecimento de seus gostos, necessidades, expectativas e desejos. Isso é possível pelo acúmulo de informações como dados pessoais, frequência de compra, renda, *hobbie*, etc. Todas essas informações devem ser utilizadas para aperfeiçoar os serviços e, conseqüentemente, fidelizar os clientes.

Zineldin (2006) considera que a base de dados sobre os clientes pode incluir atitudes atuais e passadas, estado/tendência de clientes de negócios, *market share*, lucratividade, etc (ZINELDIN, 2006). Winer (2001) acrescenta que ela deva conter dados representativos sobre: *transações*: (incluir um histórico completo com detalhes de preços pagos, etc); *contatos com clientes*: (incluir não somente venda de produtos e/ou serviços, mas qualquer contato feito pela empresa ou pelo cliente); *descrição da informação*: (útil para segmentação e outras propostas de análises de dados) e *resposta ao estímulo*: (conter os contatos de venda ou qualquer outro contato direto e os dados devem ser representativos). Esses dados permitem,

além do que foi dito anteriormente, identificar clientes-chave atuais, desenvolver CRM com clientes potenciais, calcular a renda que o cliente gera e “estimate own future investment opportunities”.

A partir da evolução do DW surgiu o *Data Mining* (DM) que possibilita minerar, ou seja, descobrir novas informações em termos de padrões ou regras sobre uma vasta quantidade de dados, através da inferência. A extração de novos padrões de significados que não poderiam ser acessados através das consultas tradicionais é o ponto de destaque do DM (TARAPANOFF, 2001).

Cheberle (2003) considera que o DM é um conjunto de técnicas que permitem identificar informações úteis em bancos de dados. Ao extrair estas informações, os profissionais têm como utilizá-las para tomar decisões, além de fazer estimativas, previsões e predições sobre seus clientes e produtos. O referido autor enfatiza que para o DM não é necessário que o banco de dados seja um DW, mas sua utilização possibilita realizar de melhor maneira as operações mencionadas. As formas de utilização do DM, segundo Laudon e Laudon (1998), são:

- ❖ Segmentação de mercado: identificar características comuns entre consumidores de um mesmo produto;
- ❖ Detecção de fraudes: identificar quais transações são passíveis de fraudes;
- ❖ Marketing direto: identificar abordagens mais adequadas para mala direta;
- ❖ Marketing interativo: identificar que partes do web site da empresa são mais interessantes para os clientes;
- ❖ Cesta de compras: entender quais produtos são comprados conjuntamente;
- ❖ Tendências: identificar diferentes comportamentos de compra em determinados períodos.

Por sua vez, Bretzke (2000) enumera os principais benefícios, problemas e vantagens na utilização do DM, conforme abaixo:

- ❖ Benefícios: relação customizada com clientes; previsão de comportamentos; antecipação de necessidades; e melhor direcionamento das ações da empresa.
- ❖ Problemas: privacidade e uso correto dos dados dos clientes.
- ❖ Vantagens: domínios de uma tecnologia capaz de orientar o desenvolvimento de produtos por certas classes de clientes; maior proximidade do consumidor final, ou seja, canais de distribuição mais curtos; possibilidade de oferecer bens ou serviços a preços altamente competitivos; uso de mídias que se dirigem direta e exclusivamente

aos segmentos visados; e possibilidade de agregar valor extra por classes de clientes, gerando muito mais fidelidade e predisposição para pagar preços mais altos.

No que se refere à relação entre o DM e o DW, Berson *et al.* (1999) consideram que o DM descreve uma coleção de técnicas que auxiliam a encontrar relações úteis, até então não conhecidas, em coleções de dados, cujo objetivo maior é a criação de modelos de tomada de decisão que possam prever o comportamento futuro dos clientes, baseando-se nas atividades do passado. Uma das chaves do sucesso desse processo é, portanto, a capacidade de utilizar-se de informações completas, integradas e precisas, que é um dos objetivos do DW.

O DW armazena os dados sobre o cliente e o DM extrai a informação. Este é um conceito que traduz uma aplicação, ou uso da tecnologia, que se torna possível a partir da tecnologia de DW. Por serem ferramentas que facilitam a armazenagem e a análise de informação, de forma a apoiar o processo de tomada de decisão, o DW e o DM fazem parte da inteligência de negócios (*Business Intelligence*) de uma empresa (PETRINI *et al.*, 2006). A Fig. 2 abaixo ilustra como eles dão suporte a uma tomada de decisão:

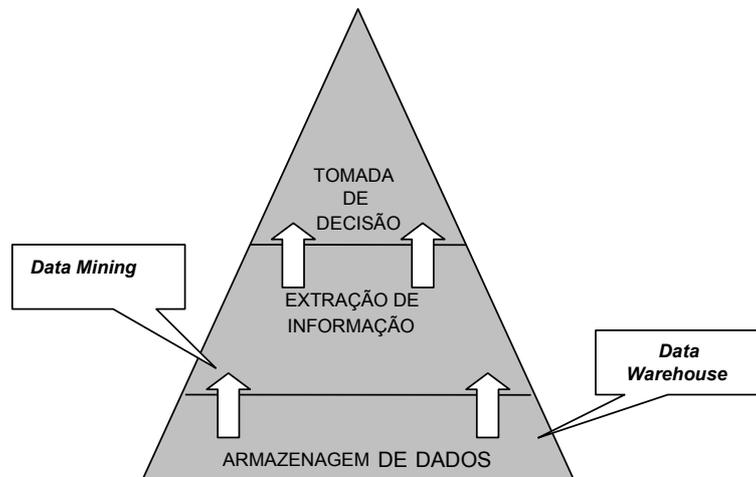


Figura 2 - Conhecer e diferenciar os clientes: ferramentas de apoio  
Fonte: BRITO; RAMOS, 2000, p.41.

Além das ferramentas analíticas como descritas anteriormente, existe um conjunto de ferramentas de CRM operacionais que são os aplicativos voltados para o cliente (GREENBERG, 2001):

- ❖ Automação da força de vendas: inclui capacidades como rastreamento de contatos, gerenciamento de oportunidades, gerenciamento de contatos e aspectos de gerenciamento de relações com parceiros;

- ❖ Suporte técnico e serviços para o cliente: servem para gerenciamento de *call centers*, recursos para ajuda on-line, *helpdesks* internos, e sistemas inteligentes baseados no conhecimento, voltados para a resolução de problemas;
- ❖ Automação de marketing: o que engloba uma grande variedade de capacidades, algumas das quais são voltadas para o cliente, como sistemas automáticos de resposta de e-mail, ferramentas de gerenciamento/execução de campanhas, gerenciamento de pesquisas e concursos, e administração e distribuição de material de marketing (tanto fisicamente como on-line) para o pessoal de vendas e parceiros.

É importante destacar que o CRM passa a ter maior aplicação na *Internet* com o surgimento da *Web 2.0*. Na *Web 1.0* o usuário apenas acessava e lia as informações, na 2.0 ele também as fornece, compartilha e transforma. O CRM é capaz de se interligar à *Internet* e colher informações como as partes do *website* mais interessantes para o usuário e quais produtos lhe chamam atenção e são adquiridos, a partir do seu cadastro e acesso, por *login* e senha, à sua conta. O que permite não apenas identificar o cliente e conhecer as suas preferências e necessidades, mas também sugerir-lhe novos produtos baseado no histórico de sua conta e de seu tratamento por algoritmos analíticos. Isso já acontece em algumas empresas que conectam seus negócios virtualmente, conforme aponta Greenberg (2001), como a Amazon.com. Adicionalmente, o cliente pode alterar seus dados cadastrais e informações que disponibiliza. Dessa forma, a *Web 2.0* constitui uma plataforma onde funcionam programas de gestão da informação, dentre eles o CRM.

Assim, o CRM tecnológico busca 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 (GARTNER GROUP, 2000).

O capítulo seguinte trata dos aspectos metodológicos da pesquisa, quando se identifica as escolhas de método baseando-se no esteio teórico delineado até este momento.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia é entendida como uma disciplina que consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando as limitações de suas utilizações. A metodologia, num nível aplicado, examina e avalia não somente as técnicas de pesquisa, mas a geração ou verificação de novas técnicas e até mesmo de novos métodos que conduzem à captação e ao processamento de informações, com vistas à resolução de problemas de investigação (BARROS; LEHFELD, 2004).

Barros e Lehfeld (2004) dizem que método é o caminho ordenado e sistemático, a orientação básica para se chegar a um fim e técnica é a forma de aplicação do método e, como tal, representa a maneira de atingir um propósito bem definido. Neste caso, há então o método como estratégia e as técnicas como táticas necessárias para se operacionalizar a estratégia e, dessa forma, a metodologia seria a aplicação do método através de técnicas, constituindo assim o procedimento que deve seguir todo conhecimento científico para comprovar sua verdade e ensiná-la. Portanto, o método estabelece de modo geral o que fazer, ao passo que a técnica diz como fazer. Cada um destes elementos será discutido a seguir.

A metodologia utilizou dois tipos de pesquisa: exploratória bibliográfica – documental e descritiva, sendo a estratégia de pesquisa o estudo de caso. A pesquisa exploratória bibliográfica abrangeu essencialmente os conceitos de gerenciamento do relacionamento com o cliente e marketing de relacionamento, tendo como finalidade, segundo Lakatos e Marconi (1999), familiarizar o autor com o assunto, elevando o conhecimento e a compreensão do problema e clarificando os conceitos usados. O resultado desta pesquisa bibliográfica foi a construção de um conjunto de um plano teórico de análise, a ser apresentado mais adiante, que teve por base as variáveis apontadas no referencial revisado como sendo importantes de serem avaliadas em pesquisas empíricas subseqüentes. Também, foi conduzida uma pesquisa exploratória documental, abrangendo panfletos e textos eletrônicos de *homepages* institucionais, que foi utilizada com o intuito de conhecer a missão e as políticas adotadas pelas empresas investigadas e os seus produtos oferecidos.

O plano teórico, que foi desenvolvido na pesquisa bibliográfica, serviu de base para a próxima etapa, uma pesquisa descritiva que buscou compreender como as aplicações de CRM afetam a iniciação, manutenção e finalização de relacionamentos comerciais em empresas de tecnologia de informação de pequeno porte. A pesquisa descritiva se justificou nesse estudo, pois se propôs a conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir ou modificá-la (SAMARA; BARROS, 1994).

O estudo descritivo foi feito através de estudo de caso múltiplo que, de acordo com Bruyne *et al.* (1991), permite o estudo de fenômenos em profundidade, através da escolha de casos particulares de estudo, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Yin (2001) considera o estudo de caso uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, sendo especialmente adequado quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidências são utilizadas.

Yin (2001) sugere que em projetos de pesquisas que envolvem estudos de caso deve haver uma indicação de quais dados devem ser coletados, pelas questões do estudo, por suas proposições e unidades de análise, e do que deveria ser feito após os dados terem sido coletados, pela lógica que une os dados às proposições e pelos critérios para interpretação das descobertas. Essas etapas de pesquisa propostas pelo referido autor, e que foram utilizadas na condução deste trabalho, serão descritas a seguir.

### **Fase de preparação e coleta de dados**

No que se refere à orientação sobre os dados a serem coletados, o primeiro passo é definir a questão de estudo, já que é a partir dela que todas as outras etapas de investigação serão definidas e deve ser preferencialmente do tipo “como” ou “por que”. Assim, a questão central desta pesquisa é: como as aplicações de CRM afetam a iniciação, manutenção e finalização de relacionamentos das empresas com os seus clientes?

O segundo passo é definir as proposições de estudo, pois as questões de pesquisa em si podem não ser suficientes para apontar aquilo que realmente precisa ser estudado. As proposições de estudo levam o pesquisador na direção certa, pois indicam quais as informações relevantes devem ser coletadas. É neste ponto que se obtém o papel crucial da teoria na obtenção de proposições que serão objeto de análise e comparação com os resultados empíricos obtidos nas unidades de análise, logo a seguir indicadas, para a generalização analítica de estudo. Yin (2001) considera que quanto mais proposições, mais delineado torna-se o estudo. Assim, as proposições principais que envolveram este trabalho foram:

- p1– o CRM é útil ao gerenciamento da iniciação de relacionamentos;
- p2 – o CRM é útil ao gerenciamento da manutenção de relacionamentos; e
- p3 – o CRM é útil ao gerenciamento da finalização de relacionamentos.

Existe também um conjunto de proposições secundárias que dizem como o CRM é útil em cada uma das etapas do relacionamento (iniciação, manutenção e finalização). Estas proposições são as subcategorias de análise, levantadas na pesquisa exploratória, que são apresentadas no quadro 2 posterior.

As unidades de análise servirão para confirmar, contestar ou estender a teoria, pelo teste das proposições acima. Se houver replicação, a teoria servirá de base para a generalização dos casos, caso contrário a mesma deverá ser revista. Diante disso, a unidade de análise para o estudo de caso são três empresas de tecnologia da informação, de pequeno porte, localizadas em Fortaleza, que tenham implementado soluções de CRM e a unidade de análise para a fonte de coleta de dados são os usuários do CRM.

Por outro lado, como o estudo de caso não segue a lógica da amostragem, os critérios tradicionais utilizados na determinação do tamanho da amostragem se tornam irrelevantes. Assim, não existe uma preocupação quanto ao número de casos ideais ou “representativos”, o critério utilizado nesta pesquisa foi o de acessibilidade, já que existem poucas organizações de pequeno porte em Fortaleza que utilizam CRM, e replicação, pois se espera resultados semelhantes em cada caso e, para isso, os mesmos devem ter um perfil similar, conforme se apresentam os casos escolhidos nesta pesquisa. No presente trabalho foi feita uma abordagem de estudo de caso múltiplo por permitir destacar diferenças e similaridades entre as unidades de análise (ROESCH, 1999). É importante destacar que foram identificadas cinco empresas de tecnologia da informação de pequeno porte, em Fortaleza, usuárias de CRM. Desse total, três aceitaram participar dessa pesquisa e são denominadas por Alfa, Beta e Gama.

A coleta de dados foi realizada por entrevistas semi-estruturadas desenhadas a partir da pesquisa bibliográfica que, segundo Triviños (1987), são um dos principais meios de se colher informações numa pesquisa. Yin (2001,114) defende o uso da entrevista como “uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas”. As entrevistas semi-estruturadas podem ser entendidas como aquelas que partem de certos questionamentos básicos e oferecem um amplo campo de reflexão para as respostas dos entrevistados, à medida que o diálogo vai se desenvolvendo (TRIVIÑOS, 1987). Godoy (2006, p.134) considera que a entrevista semi-estruturada tem como principal objetivo “compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse”. Ressalta-se que o roteiro de entrevistas, que se encontra no apêndice A desta dissertação, foi submetido ao método de juízes, acadêmicos e práticos, conforme Malhotra (2001), e, como consequência, foi avaliado e validado por dois professores doutores da área de Administração.

### **Fase de análise e interpretação dos dados**

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio de análise de conteúdo que é um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores

(quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977). Assim, Bardin (1977, p. 29) considera que essa técnica tem os seguintes objetivos:

- a *ultrapassagem* da incerteza: o que eu julgo ver na mensagem estará efetivamente contido, podendo esta <visão> muito pessoal, ser partilhada por outros?

Por outras palavras, será minha leitura válida e generalizável?

- e o *enriquecimento* da leitura: Se um olhar imediato, espontâneo, é já fecundo, não poderá uma leitura atenta, aumentar a produtividade e a pertinência? Pela descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam (ou infirmam) o que se procura demonstrar a propósito das mensagens, ou pelo esclarecimento de elementos de significações suscetíveis de conduzir a uma descrição de mecanismos de que *a priori* não detínhamos a compreensão.

Diante disso, a análise de conteúdo dos resultados desta dissertação compreendeu as seguintes etapas:

- ❖ Pré-análise – nesta fase foi realizada leitura flutuante do material de análise, com o intuito de estabelecer um contato inicial e conhecê-lo. O *corpus* ou “conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (BARDIN, 1977, p. 97) foi norteado pelos princípios da homogeneidade e da pertinência. O princípio da homogeneidade buscou permitir o alcance de resultados individuais passíveis de comparação, já que esta pesquisa foi norteada pelo método de estudo de caso comparativo, e aptos a gerar conclusões. Também, esta investigação foi homogênea, pois os dados foram coletados por um mesmo instrumento de coleta (a entrevista), versaram sobre o mesmo tema (aplicações de CRM na iniciação, manutenção e finalização de relacionamentos) e o grupo de indivíduos investigados foi semelhante (usuários de CRM). Por fim, esta fase foi finalizada com a preparação do material (edição dos textos) para análise propriamente dita;
- ❖ Codificação ou tratamento do material – “corresponde a uma transformação [...] dos dados brutos do texto, [...] que permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices” (BARDIN, 1977, p.103). O recorte (escolha das unidades) teve como unidade de registro ou de significação, a codificar, o tema (análise temática). A regra de enumeração ou modo de contagem foi a sua presença (ou ausência). Finalmente, foi feita uma categorização, necessária principalmente a uma representação simplificada dos dados brutos, que consiste em organizar as unidades de registros em conjuntos ou classes (categorias), segundo critério(s)

definido(s) de analogia entre os elementos (BARDIN, 1977). Assim, os dados brutos passam a ser dados organizados. O critério utilizado no presente estudo foi do tipo semântico ou temático. Foram propostas as seguintes categorias: iniciação de relacionamentos com o uso de CRM, manutenção de relacionamentos com o uso de CRM e finalização de relacionamentos com o uso de CRM. Salienta-se que esta fase de análise contou com o apoio do *software* Atlas.ti que, segundo Klippel *et al.* (2004), a torna sistematizada, através da estruturação da base de dados e sua disposição ágil e compreensível, e permite ao pesquisador a redução de tempo e esforço em atividades mecânicas e operacionais, principalmente, pela localização de passagens ou segmentos do material sujeito a análise. Abaixo, segue a grade de categorias e subcategorias teóricas que foram utilizadas, resultado da pesquisa exploratória-bibliográfica feita inicialmente (QUADRO 2):

<b>Categorias teóricas</b>	<b>Subcategorias teóricas</b>	<b>Autores</b>
Iniciação de relacionamentos com o uso de CRM	Identificação das necessidades de clientes potenciais	Mithas <i>et al.</i> (2005), Gummesson (2004), Gordon (1999) e Handen (2001)
	Identificação das necessidades de clientes perdidos	Reinartz <i>et al.</i> (2004) e Gardesani e Silva (2005)
	Identificação de clientes potenciais	Mithas <i>et al.</i> (2005), Gummesson (2004), Gordon (1999), Greenberg (2001) e Handen (2001)
	Avaliação de clientes potenciais	Gordon (1999), Reinartz <i>et al.</i> (2004), Greenberg (2001)
	Identificação de clientes perdidos	Reinartz <i>et al.</i> (2004), Gardesani e Silva (2005)
	Avaliação de clientes perdidos	Reinartz <i>et al.</i> (2004), Gardesani e Silva (2005)
	Bases para segmentação de mercado	Laudon e Laudon (1998), Winer (2001), Gordon (1999), Rigby <i>et al.</i> (2002) e Zineldin (2006)
	Identificação de custos de restabelecer um relacionamento com um cliente perdido	Reinartz <i>et al.</i> (2004) e Gordon (1999)
	Gerenciamento de indicações de novos clientes a partir de clientes atuais	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
	Definição da oferta de produtos	Mithas <i>et al.</i> (2005), Gummesson (2004), Gordon (1999) e Handen (2001)
Manutenção de relacionamentos com o uso de CRM	Avaliação de clientes atuais	Gordon (1999), Gummesson (2002), Greenberg (2001), Jayachandran (2005) e Zineldin (2006)
	Histórico e utilização de conhecimento de interações passadas	Bharadwaj (2000), Mithas <i>et al.</i> (2005), Gummesson (2002), Gardesani e Silva (2005), Winer (2001) e Dyer e Liebrez-Himes (2006)
	Identificação das necessidades de clientes atuais	Jayachandran (2005), Belitardo (2000), Sena (2003), Gardesani e Silva (2005) e Dyer e Liebrez-Himes (2006) e Bretzke (2000)
	Conhecimento de clientes atuais	Mithas <i>et al.</i> (2005), Gummesson (2002), Gardesani e Silva (2005), Jayachandran (2005) e Dyer e Liebrez-Himes (2006)
	Integração do sistema com todos os pontos de contato com o cliente	Bharadwaj (2000), Gummesson (2002), Day (2003), Greenberg (2001) e Vicente (2003)
	Ofertas personalizadas para clientes atuais	Mithas <i>et al.</i> (2005), Gardesani e Silva (2005), Gordon (1999), Jayachandran (2005) e Dyer e Liebrez-Himes (2006) e Bretzke (2000)
	Venda-cruzada ( <i>cross-selling</i> )	Bharadwaj (2000), Reinartz <i>et al.</i> (2004), Handen (2001), Gardesani e Silva (2005)
	Venda de produtos superiores ( <i>up-selling</i> )	Reinartz <i>et al.</i> (2004), Handen (2001) e Gardesani e Silva (2005)
	Indicadores satisfação de clientes atuais	Reinartz <i>et al.</i> (2004) e Belitardo (2000)
	Campanhas específicas para clientes em fase de deserção	Reinartz <i>et al.</i> (2004) e Gordon (1999)
	Identificação dos principais motivos de deserção	Reinartz <i>et al.</i> (2004), Belitardo (2000), Gardesani e Silva (2005)
	Identificação de clientes em fase de deserção	Reinartz <i>et al.</i> (2004), Belitardo (2000), Gardesani e Silva (2005)
Finalização de relacionamentos com o uso de CRM	Identificação de clientes não-rentáveis ou de menor valor	Gordon (1999), Gummesson (2002), Greenberg (2001), Jayachandran (2005) e Zineldin (2006)
	Identificação dos principais motivos de deserção	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
	Definição de ofertas de baixo valor	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
	Detecção de fraudes e inadimplência	Gordon (1999), Laudon e Laudon (1998) e Reinartz <i>et al.</i> (2004)

Quadro 2 - Categorias e subcategorias teóricas de análise

Pode-se concluir que o presente trabalho envolve dois tipos de pesquisa: exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória, de cunho bibliográfico e documental, buscou um maior entendimento sobre o assunto, permitindo a construção de um plano teórico de análise, e conhecer a missão e as políticas adotadas pelas empresas investigadas e os seus produtos oferecidos ao mercado. A pesquisa descritiva buscou compreender como as aplicações de CRM afetam a iniciação, manutenção e finalização de relacionamentos comerciais em empresas de tecnologia de informação de pequeno porte, utilizando como estratégia o estudo de caso, a fim de examinar no campo empírico, por meio de entrevistas e análise de conteúdo, se as proposições de análise, propostas no plano teórico obtido na etapa anterior, se verificam nos casos abordados.

## 4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados empíricos obtidos nos três casos investigados, delineados como empresas de tecnologia da informação de pequeno porte, que desenvolvem, comercializam e implantam *softwares* voltados para gestão e utilizam o CRM desenvolvido internamente. Em cada um destes casos é feita a discussão por categoria teórica de análise, pois se busca verificar a presença ou ausência das proposições teóricas, que foram reveladas pela pesquisa bibliográfica.

### 4.1 EMPRESA ALFA

A empresa Alfa existe desde 1989 e tem a missão declarada de desenvolver e fornecer soluções e serviços, através de softwares, para tornar seus clientes mais eficazes. Também, ela adota como política o comprometimento com a melhoria contínua no desenvolvimento de soluções tecnológicas compatíveis com a legislação e com as mais modernas técnicas de gestão, proporcionando aos seus clientes negócios mais eficientes e rentáveis. Entre as soluções que a empresa oferece aos seus clientes está o CRM, que também é utilizado pela empresa no gerenciamento das relações com eles.

A obtenção de informações acerca das aplicações de CRM na empresa Alfa foi feita através de entrevistas com o gerente geral (entrevistado 1) e o analista de suporte (entrevistado 2). O primeiro gerencia a empresa e cuida da parte de vendas, financeira, demonstrações de produtos e fechamento de contrato. Nas relações com o cliente, ele desempenha uma função comercial e de prospecção, utilizando o CRM para o acompanhamento das negociações (Entrevistado 1). O segundo faz a implantação dos sistemas adquiridos pelo cliente e realiza o treinamento para sua utilização. Ele usa o CRM para acompanhamento e controle do atendimento (Entrevistado 2).

Quando questionado sobre o que significa marketing de relacionamento e como a ferramenta do CRM é capaz de operacionalizá-lo, o entrevistado 1 da empresa Alfa fez a seguinte colocação:

Marketing de relacionamento é o que é de mais necessário dentro, hoje, da competição do mercado. Primeiro você precisa conhecer seu cliente, precisa se relacionar com ele, precisa tratar cliente de forma diferente. Uma coisa é um cliente que compra R\$ 1,00 seu durante um ano e outra coisa é um cliente que compra R\$500.000,00. Todos são clientes, mas o tratamento tem que ser diferenciado, as táticas de marketing têm que ser diferenciadas. Pra isso existe uma solução que você vai poder medir, através do CRM, quem são esses clientes, para que você possa definir as suas ações (Entrevistado 1).

O entrevistado 1 acrescenta que o CRM permite o gerenciamento do relacionamento com o cliente desde o momento da prospecção, passando por toda a fase de negociação, até o momento em que ele já se consolida como cliente. Através da ferramenta da empresa, os empregados conseguem identificar quem são os clientes, qual o local ou segmento em que eles atuam e qual o seu “peso” ou importância para o negócio, o que acaba por determinar o nível de prioridade a ser dado a cada um deles.

O entrevistado 2 define marketing de relacionamento como “a maneira de se aproximar o cliente da empresa”, de tal forma que esta aproximação possa ser aprimorada e ele não seja esquecido. O referido entrevistado considera que o CRM da empresa representa uma ferramenta que tem como premissa o marketing de relacionamento, “partindo do *one to one*”. O cliente é cadastrado no sistema e tudo o que é feito com ele, seja em relação à administração, ao suporte, à implantação, às pendências administrativas e financeiras, está registrado no CRM. A empresa entende que o cliente não é de uma pessoa, mas dela como um todo. Logo, qualquer empregado tem condições de dar continuidade ao atendimento ao cliente, independentemente do ponto ou setor em se originou.

No que se refere à importância das informações prestadas pelo CRM no desenvolvimento das relações com o cliente, o entrevistado 1 considera que o sistema diz o que está acontecendo com o cliente, o que está deixando-o satisfeito ou insatisfeito e qual o valor que ele agrega à empresa. Por fim, o entrevistado 2 aponta que o CRM ajuda na caracterização dos clientes e oferece recursos como o *data mining*, que vai fazer filtros e minerar dados sobre os mesmos.

Antes de se abordar o papel do CRM nas diferentes fases do ciclo de vida do cliente, é importante delimitar os processos envolvidos. Dessa forma, a empresa Alfa oferece pacotes de *softwares* voltados para gestão e a partir do momento em que o cliente adquire qualquer produto, há um processo de implementação e treinamento agregados nesta aquisição. Em seguida, este cliente passa a pagar contratos mensais de manutenção, o que envolve serviços de assistência técnica e atualização de sistemas quanto aos aspectos tecnológicos e legislativos. Assim, é no instante em que o cliente adquire o primeiro produto que se encerra o processo de prospecção e se inicia a fase de manutenção do seu ciclo de vida, porque ele passa a pagar um contrato de manutenção e deixa de ser potencial para ser ativo dentro da empresa, já que se torna dependente em relação a ela e busca a continuidade da relação. Por sua vez, a fase de finalização ocorre quando uma das partes envolvidas, cliente ou empresa, decide pôr fim ao relacionamento. Feita esta delimitação, que é semelhante aos processos envolvidos nas empresas seguintes (aqui denominadas de Beta e Gama), a seguir, encontram-

se os resultados obtidos na empresa Alfa quanto ao uso do CRM nas diferentes fases do ciclo de vida do cliente.

#### 4.1.1 CRM e a iniciação de relacionamentos na empresa Alfa

O CRM da empresa Alfa não identifica, prontamente, quem são os clientes potenciais e nem os avalia. Isso é feito fora do sistema, através de abordagem de mercado e percepção do empregado. Conforme o entrevistado 1: “eu vou no mercado, pra rua, faço prospecção e lá mesmo já seleciono quem não tem perfil e nem trago pra cá, porque pra mim não adianta”. Dessa forma, não há segmentação de mercado. Contudo, todas as interações com o cliente potencial são registradas no sistema, durante todo o processo de negociação. Assim, a partir daí, há identificação e é aberta uma função de prospecção do sistema, sendo nela registrado o perfil de determinado cliente, suas necessidades, aqueles empregados que interagiram com ele e todas as ações tomadas (Entrevistado 2). Essa função de prospecção só será fechada, depois de definida a oferta ao cliente e feita a sua aquisição, junto com a implementação e treinamento recorrentes (Entrevistado 1).

Segundo os dois entrevistados, o CRM é capaz de informar o motivo da perda de um cliente, seja por mal atendimento, problemas financeiros ou porque o produto fornecido não atendia às suas necessidades. Também, o sistema é utilizado na empresa Alfa para avaliar o cliente perdido pelo valor que ele rendia para a empresa e pela quantidade de indicações de novos clientes, nesse último caso ele é conhecido como cliente indicador (Entrevistado 2). Então, a partir dessas informações, motivos da perda e valor, os empregados realizam campanhas para tentar recuperar aqueles clientes perdidos (Entrevistado 1). Contudo, o CRM não é capaz de identificar os custos de restabelecer o relacionamento com um cliente perdido (Entrevistado 2). É importante destacar a seguinte consideração:

O CRM contém um componente atrelado a ele, que é *data mining* que permite fazer um cruzamento de informações no banco de dados. Ele trabalha com cenários, ou seja, o que você desejar de informações vai ter uma série de filtros para que você possa estar “garimpando” estas informações [...] Dessa forma a ferramenta analisa qualquer tipo de informação que der na sua cabeça, por exemplo, os clientes que eu perdi por dificuldades financeiras no período de dezembro de 2004 [...] ou destes clientes que estão cancelados, dos que tinham maior manutenção para menor manutenção. Eu busco na ferramenta e ela já me traz (Entrevistado 1).

O CRM não determina a aplicação de recursos para aquisição de novos clientes, de acordo com o entrevistado 1: “isso depende muito do meu *feeling* e é algo que pode ser melhorado”. Por fim, no que se refere ao gerenciamento de indicações de clientes potenciais a partir dos atuais, segundo o entrevistado 1, a empresa Alfa estimula os seus clientes a fazer

indicações, faz campanhas e oferece benefícios como descontos e comissões. O entrevistado 2 complementa: “quando a gente vai abrir um contato, a gente diz se aquele contato foi através de indicação, prospecção, mídia direta, mala-direta ou telemarketing”. Então, conforme o entrevistado 1, o CRM oferece filtros para se determinar quantos clientes foram indicados pelos clientes atuais.

Abaixo, o quadro 3 apresenta uma síntese dos resultados obtidos nesta fase:

<b>Categoria teórica</b>	<b>Subcategorias teóricas</b>	<b>Empresa Alfa</b>
Iniciação de relacionamentos com o uso de CRM	Identificação das necessidades de clientes potenciais	
	Identificação das necessidades de clientes perdidos	
	Identificação de clientes potenciais	
	Avaliação de clientes potenciais	
	Identificação de clientes perdidos	
	Avaliação de clientes perdidos	
	Bases para segmentação de mercado	
	Identificação de custos de restabelecer um relacionamento com um cliente perdido	
	Gerenciamento de indicações de novos clientes a partir de clientes atuais	
	Definição da oferta de produtos	

Quadro 3 – O CRM e a iniciação de relacionamentos na empresa Alfa

#### 4.1.2 CRM e a manutenção de relacionamentos na empresa Alfa

No que se refere à importância do CRM para a retenção dos clientes atuais, o entrevistado 1 afirma que o sistema permite “identificar a interação daquele cliente se ele está satisfeito ou não e, através disso, a gente toma atitude pra corrigir aquilo que desagrada ao cliente, pra mantê-lo por um ciclo de vida maior”. Já o entrevistado 2 aponta que: “através do CRM [...] a gente tem como ver a maior dificuldade dele (cliente) no uso do programa e tentamos melhor atendê-lo”.

A empresa Alfa avalia os clientes atuais baseado no critério de número de indicações e pelo seu rendimento para a empresa. Sobre isto o entrevistado 1 relata: “a gente utiliza curva de Pareto pra poder medir o cliente e [...] ela vai junto com [...] não só de faturamento do que o cliente compra, mas com a inadimplência do cliente. Porque não adianta nada ele ter um volume altíssimo e a inadimplência dele tá alta”. Os dois entrevistados consideram que dão prioridade no atendimento, baseado no valor de cada cliente.

Com relação à influência do CRM na satisfação dos clientes atuais, o entrevistado 1 considera que se o cliente precisa de um atendimento, como suporte no *software* implantado, a sua necessidade e a respectiva resposta ficam registradas no CRM. Então, como aponta o mesmo entrevistado, qualquer pessoa dentro da empresa é capaz de atender a esse cliente, caso o atendimento fique em aberto porque uma das partes ficou de contactar a outra, sem a necessidade de que o problema tenha de ser repetido pelo cliente ou repensado pela empresa. Dessa forma, há integração do sistema com todos os pontos de contato com o cliente. Semelhante a esta opinião, o entrevistado 2 faz a seguinte declaração:

Muitas vezes um cliente liga [...] e a gente tá prestando um atendimento e a ligação cai. Não só sou eu quem tá prestando atendimento, mas uma empresa inteira. Se ele ligar denovo, aquele mesmo atendimento que eu tava fazendo com ele, qualquer pessoa que atender a ligação vai ter discernimento pra dar continuidade ao atendimento. Muitas vezes você liga para uma empresa e a ligação cai, você tem que explicar toda a história, você tem que dizer porquê você ligou, qual que é o motivo da sua ligação, o que você espera da empresa. Na nossa empresa não acontece isso [...] Por que eu tô te dizendo isso? Por que nas pesquisas de atendimento da empresa 80% dos clientes elogiam isso.

De acordo com o entrevistado 2, o CRM não mensura o nível de satisfação do cliente, mas “dá características de satisfação que são registradas pelos analistas” no decorrer de suas interações com clientes. Também, a empresa Alfa, conforme o referido entrevistado, faz anualmente uma pesquisa de satisfação do cliente, cujos resultados de clientes insatisfeitos são registrados manualmente no sistema. O entrevistado 1 acrescenta que, caso determinado tipo de atendimento se repita algumas vezes com o cliente em um curto período de tempo, como tirar dúvidas sobre um determinado módulo de um *software*, o CRM alerta automaticamente por e-mail, “então se toma uma decisão em cima disso pra poder resolver o problema antes que o cliente perceba uma insatisfação” (Entrevistado 1).

De acordo com o entrevistado 1, “toda conversa que existe com o cliente é registrada no CRM e a gente utiliza nas interações futuras”. O que influi não somente na comunicação como também na definição da oferta porque, conforme o entrevistado 2, pelos registros de atendimentos, dá para identificar se determinado sistema supre as necessidades de um cliente ou se é relevante oferecer outro mais “robusto”, como a substituição do sistema de automação comercial pelo ERP. Nesse caso, a empresa faz *up-selling*, mas, por essa prática depender muito do crescimento do cliente, o procedimento mais comum, conforme o entrevistado 1, é o *cross-selling*: “eu vendi um departamento pessoal, agora vou oferecer uma contabilidade pra ele pra trabalhar integrado, depois ofereço sistema fiscal pra ele. É um agregando ao outro”.

Salienta-se, que o entrevistado 1 aponta que a fase de manutenção envolve, principalmente, prestação de serviços, de suporte e atualização de *softwares*, que são delineados aos clientes com o apoio do CRM.

É feito o histórico e uso do conhecimento de interações passadas nas relações com o cliente. Esta característica ajuda a determinar os clientes que estão em fase de abandono e estabilizar as relações, pela captação dos motivos da deserção e das especificidades dos clientes: “você consegue analisar os últimos atendimentos ou o que te interessa pra saber o que tem gerado mais insatisfação naquele cliente” (Entrevistado 1). O entrevistado 2 complementa:

A gente identifica o passado, através dos históricos dos atendimentos [...] Existe o *data mining* que permite fazer filtros e analisar as coisas em forma de cubo né [...] Através dessa análise, a gente tem como buscar visitas com serviços, saber o cliente que está estagnado e não tá ligando pra empresa, através de filtros que a gente já tem de análise. Então, tem como saber se aquele cliente não está ligando e porque não está ligando.

Abaixo, o quadro 4 apresenta uma síntese dos resultados obtidos, a partir das aplicações de CRM na manutenção de relacionamentos na empresa Alfa:

Categoria teórica	Subcategorias teóricas	Empresa Alfa
Manutenção de relacionamentos com o uso de CRM	Avaliação de clientes atuais	
	Histórico e utilização de conhecimento de interações passadas	
	Identificação das necessidades de clientes atuais	
	Conhecimento de clientes atuais	
	Integração do sistema com todos os pontos de contato com o cliente	
	Ofertas personalizadas para clientes atuais	
	Venda-cruzada ( <i>cross-selling</i> )	
	Venda de produtos superiores ( <i>up-selling</i> )	
	Indicadores satisfação de clientes atuais	
	Campanhas específicas para clientes em fase de deserção	
	Identificação dos principais motivos de deserção	
	Identificação de clientes em fase de deserção	

Quadro 4 – O CRM e a manutenção de relacionamentos na empresa Alfa

#### 4.1.3 CRM e a finalização de relacionamentos na empresa Alfa

Os dois entrevistados consideram que pelo uso do CRM, na avaliação de clientes atuais, é possível identificar aqueles de menor valor, conforme enfatiza o entrevistado 1: “ dá mesma forma como identifico os clientes de maior valor, também identifico aqueles de menor valor”. O mesmo entrevistado complementa que o sistema indica aquele cliente que “não tem muito peso, tem muito atendimento em aberto e gera muita demanda”.

O CRM, conforme o entrevistado 1, identifica clientes inadimplentes: “aquele cliente que estiver como inadimplente, o sistema automaticamente o identifica e joga característica pra ele”. O entrevistado 1 complementa que “se o cliente estiver inadimplente e ligar pro suporte, imediatamente, ele é transferido para a administração”. Contudo, o sistema não identifica fraudes (Entrevistado 2).

Apesar de o CRM da empresa Alfa ter um papel relevante na avaliação e identificação de clientes de menor valor, ela tem como filosofia insistir na manutenção destes relacionamentos, a não ser que o cliente insista em continuar como inadimplente. Neste caso, como aponta o entrevistado 2: “a finalização do relacionamento parte do cliente”. Assim, se o cliente regularizar sua situação com a empresa, a relação continuará indefinidamente. Conforme o entrevistado 1, “nós não estamos em condição de dispensar clientes, pois nosso mercado é restrito para pequenas e médias empresas [...] Tem muito cliente chato, mas a gente tem que aturar”. Também, não existe algo como definir ofertas de baixo valor para que o cliente desista da relação, embora sejam identificados os motivos da deserção (Entrevistado 2).

Abaixo, encontra-se o quadro 5 que sintetiza os resultados obtidos na empresa Alfa quanto às aplicações de CRM na fase de finalização de relacionamentos:

Categoria teórica	Subcategorias teóricas	Empresa Alfa
Finalização de relacionamentos com o uso de CRM	Identificação de clientes não-rentáveis ou de menor valor	
	Identificação dos principais motivos de deserção	
	Definição de ofertas de baixo valor	
	Detecção de inadimplência	
	Detecção de fraudes	

Quadro 5 – O CRM e a finalização de relacionamentos na empresa Alfa

#### 4.2 EMPRESA BETA

A empresa Beta, fundada em 1989, tem a missão declarada de contribuir para o desenvolvimento de pessoas e organizações, fornecendo tecnologia em *software* e serviços para gestão do capital humano. Para tanto, ela adota como política: atuar no mercado nacional oferecendo soluções tecnológicas de *softwares* para gestão de pessoas através de tecnologia

própria, gerando excelência e atendimento aos requisitos dos produtos e serviços, que visam à satisfação dos clientes, qualificação dos colaboradores, lucratividade dos acionistas e melhorias contínuas do Sistema de Gestão. Dessa forma, aos seus clientes são ofertados *softwares* de recursos humanos e o CRM, utilizado nas relações com eles, é exclusivo e personalizado para uso interno.

Foram entrevistados o gerente de relacionamento (entrevistado 1) e o gerente comercial (entrevistado 2). O primeiro é responsável pela área de atendimento, conhecida como divisão de suporte. Ele comanda e coordena a equipe que faz atendimento e implantações de softwares, também é responsável pela parte de eventos e pesquisa de satisfação. Para tanto, utiliza o CRM, principalmente, para acompanhamento de reclamações de clientes, registro de pesquisas de satisfação e controle de atendimentos (Entrevistado 1). O segundo é responsável pela fase de iniciação de relacionamentos com clientes: prospecção, demonstrações de produtos, gerenciamento de *telemarketing*, preparação de propostas e fechamento de venda (Entrevistado 2). Ele utiliza o CRM para gerenciar o processo de iniciação de relacionamentos, conforme será descrito na próxima seção.

Quando questionado sobre o que é marketing de relacionamento e como ele pode ser aplicado com o uso do CRM, o entrevistado 1 fez a seguinte consideração:

Marketing de relacionamento é a busca constante pela manutenção dele (cliente), utilizando ferramenta de marketing [...] mas sempre preocupado em reter, sempre preocupado em manter e não conquistar. Acho que estes dois verbos que diferenciam bem o tradicional do novo: conquistar e manter. Então, o foco é exatamente nisso [...] E o CRM vem a agregar aquilo que é fundamental pra você reter o cliente, que são informações, que é banco de dados [...] Sem informação você não é nada [...] Se você souber utilizá-lo (CRM), você vai alimentando aquele banco de dados e logicamente tem como buscar informações naquele banco de dados pra que você possa fazer as relações de marketing de relacionamento.

O entrevistado 1 enfatiza a manutenção de clientes, como ele mesmo aponta: “a venda é importante, mas a manutenção é o que mantém a empresa [...] então é importante que o cliente seja eterno” . Por sua vez, o entrevistado 2 também dá destaque à prospecção:

O marketing de relacionamento que eu entendo é estratégias que a gente utiliza para relacionar-se com o público-alvo, seja ele *prospect* ou cliente, que a gente entende que temos que satisfazer a quem poderá vir a ser nosso cliente e fidelizar quem já é nosso cliente [...] E como a ferramenta de CRM nos atende nisso, a partir do momento em que eu registro cada contato com meu cliente ou com meu *prospect*, eu consigo diagnosticar o perfil dele e aí eu trabalho diretamente de forma individual cada cliente que eu tenho.

Em se tratando da importância das informações prestadas pelo CRM no desenvolvimento das relações com o cliente, o entrevistado 1 afirma que “antes de visitar um cliente, eu olho os últimos contatos, as últimas solicitações, a questão financeira, se ele é um cliente inadimplente, quanto ele paga de taxa de manutenção, se ele é importante”. Por sua vez, o entrevistado 2 enfatiza o histórico sobre o cliente e o seu uso para tratamentos de base individual: “é como se você tivesse cinco paqueras e tem que conhecer bem as cinco pra saber dar cantada, fazer convite pro lugar certo e agradar da forma como aquela pessoa atenderia” (Entrevistado 2). A seguir será abordado o papel do CRM da empresa Beta nas diferentes fases dos seus relacionamentos com clientes.

#### 4.2.1 CRM e a iniciação de relacionamentos na empresa Beta

Segundo o entrevistado 1, o CRM não identifica diretamente clientes potenciais, nem há segmentação de mercado. De acordo com o referido entrevistado, o pessoal de *telemarketing* aborda o mercado e registra no CRM os primeiros contatos com clientes potenciais. Então, é agendada uma visita com o cliente para negociação e demonstração de produtos, sendo todo o processo e especificidades do cliente registrados no CRM:

A gente tem o cadastro do *prospect*, toda visita programada [...] pessoas de contato, sistema que utiliza, se já foi usuário do nosso sistema [...] pra auxiliar o vendedor quando estiver cara-a-cara com o cliente [...] e depois da visita o vendedor alimenta o sistema [...] Até, pode parecer brincadeira, mas até saber se a pessoa torce Ceará ou Fortaleza ele identifica na hora da venda e você pensa que não auxilia? Auxilia sim, já fiz venda grande aqui porque o cara torce Fortaleza” (Entrevistado 1).

Os empregados da empresa Beta registram e usam as informações sobre os clientes potenciais, no uso do CRM, desde o seu contato inicial até o fechamento do contrato: “o CRM é como um diário [...] e eu começo a desenhar o meu relacionamento com o cliente desde o primeiro contato” (Entrevistado 2). Contudo, a identificação desse primeiro contato é feita fora do CRM, pelo pessoal de *telemarketing* na abordagem de mercado, conforme o entrevistado 2: “eu sei que o cliente é potencial no momento em que ele tem a curiosidade em saber quem eu sou (conhecer a empresa) e tem interesse no que eu tenho a vender”.

O entrevistado 2, que é o principal responsável pela fase de iniciação de relacionamentos dentro da empresa Beta, considera que a avaliação de clientes potenciais é baseada em percepções do empregado, acerca da representatividade desses clientes para obter outros clientes, fora do CRM: “cliente (potencial) de maior valor é aquele que tem referência de mercado [...] a gente só consegue medir o cliente (com o uso do CRM), depois que ele já tem o sistema implantado” (Entrevistado 2). Por essa razão, o sistema não se presta à definição de recursos para aquisição de novos clientes. Também, de acordo com o

entrevistado 2, o CRM registra o perfil do cliente potencial, durante toda a fase de negociação, e isso auxilia na identificação das suas necessidades e na definição da oferta:

Quando o consultor vai para a empresa fazer a demonstração da ferramenta, ele faz todo um levantamento da empresa [...] e você começa a abrir o sistema e o cliente começa a perguntar se tem isso, se tem aquilo e aquilo outro [...] Ele (cliente) tá perguntando coisas que ele não se sente atendido [...] e aí o consultor preenche uma ficha de visita e quando ele chega na empresa, o telemarketing lança no CRM e a proposta já é montada em cima dessas necessidades [...] Na hora de montar a proposta você tem que ter o cenário da visita [...] Eu tenho o perfil do cliente e faço uma proposta que lhe atenda [...] Se não fosse o CRM, eu não tinha nada disso (Entrevistado 2).

No que se refere à identificação de clientes perdidos, o entrevistado 2 considera que o CRM auxilia na identificação dos clientes perdidos e acrescenta: “do jeito que eu registro todas as etapas de uma negociação, porque que eu perco um *prospect*, eu também registro porque que eu perco um cliente”. Segundo o referido entrevistado, a empresa Beta utiliza essas informações para tentar recuperar estes clientes: “eu [...], todo ano, vou para a carteira de relacionamentos encerrados e vou analisar empresa por empresa o motivo do encerramento e vou fazer a crítica [...] Depois lanço eles para prospecção” (Entrevistado, 2). No que se refere à avaliação de clientes perdidos, o entrevistado 1 considera que isso é feito com o auxílio do CRM, baseado em faturamento e nível de utilização de serviços de manutenção. Contudo, o sistema não tem participação em definir os custos de restabelecer este relacionamento (Entrevistado 1).

Com relação ao gerenciamento de indicações de clientes potenciais a partir dos clientes atuais, a empresa Beta utiliza o CRM para obter novos clientes por meio de recomendações dos clientes atuais. Nesse caso, o cliente potencial é cadastrado no CRM como “passivo”, caracterizando que quem abriu o contato foi um parceiro atual e não um membro interno da empresa, onde ele seria qualificado como “ativo”, e na sua conta vai constar o nome da empresa que o indicou como ponto de origem, durante todo o relacionamento. Contudo, os empregados da empresa não estimulam os seus clientes a fazerem essas indicações (Entrevistado 2).

Os resultados obtidos nesta fase estão descritos no quadro 6, abaixo:

Categoria teórica	Subcategorias teóricas	Empresa Beta
Iniciação de relacionamentos com o uso de CRM	Identificação das necessidades de clientes potenciais	
	Identificação das necessidades de clientes perdidos	
	Identificação de clientes potenciais	
	Avaliação de clientes potenciais	
	Identificação de clientes perdidos	
	Avaliação de clientes perdidos	
	Bases para segmentação de mercado	
	Identificação de custos de restabelecer um relacionamento com um cliente perdido	
	Gerenciamento de indicações de novos clientes a partir de clientes atuais	
	Definição da oferta de produtos	

Quadro 6 – O CRM e a iniciação de relacionamentos na empresa Beta

#### 4.2.2 CRM e a manutenção de relacionamentos na empresa Beta

Quando questionado sobre qual a contribuição do CRM para a retenção dos clientes atuais, o entrevistado 1 afirma que “é fundamental porque lá eu tenho as informações todas sobre ele. Eu tenho o nível de satisfação, através de pesquisas, as reclamações que ele faz, todos os contatos [...]”. Por sua vez, o entrevistado 2 considera que o CRM auxilia a compreender as necessidades dos clientes e, dessa forma, atendê-las, e enfatiza:

Sem o CRM, a gente já tinha perdido um bocado de clientes [...] Na verdade, hoje, não se vende mais software, se vende serviço. Porque software de folha de pagamento você compra até no Extra [...] Então, na verdade, uma das coisas que nos deu sucesso em reter cliente, e o CRM existe já por conta dessa nossa visão da necessidade de estar 100%, 24 horas por dia, sentindo o cliente e registrando isso, é essa nossa visão de que a gente não vende software, vende serviço [...] O CRM já nos deu esse norte, de nos fazer verificar as necessidades do mercado [...] Então, a gente vende serviço.[...] A gente acabou criando panelinha. Tem cliente que é apaixonado por um, cliente apaixonado por outro. Geralmente eles se apaixonam pelo consultor que vai lá implantar [...] Chega final do ano aqui, é só os presentes chegando [...] Então, gera uma amizade, assim, que é impressionante.

No que se refere à avaliação de clientes atuais, o entrevistado 1 aponta que “não dá para avaliar de forma completa, tem que ter critérios subjetivos que não estão no sistema, por exemplo, tenho clientes que não pagam manutenção tão alta, mas me abrem portas para outros clientes”. Contudo, conforme o referido entrevistado o CRM tem um papel na avaliação de

clientes, através de faturamento e nível de utilização dos serviços de manutenção, que orienta as relações com o cliente: “eu sei aquele cliente que merece mais atenção”.

Segundo o entrevistado 2, o CRM é importante para a satisfação do cliente por dar informações sobre os seus perfis e necessidades. Contudo, no que se refere à mensuração do nível de satisfação do cliente, o entrevistado 1 faz a seguinte afirmação: “a gente mensura através de pesquisa (fora do CRM) e analisando os indicadores que o CRM dá, mas eu busco mais a pesquisa”. O entrevistado 2 cita que a pesquisa de satisfação é anual e é ela que mensura a satisfação do cliente. Contudo, o CRM indica a satisfação do cliente, seja pelo registro dos contatos anteriores ou das pesquisas, conforme o referido entrevistado:

A pesquisa é montada em cima do que já consta no CRM. Então, assim, você vai ter lá as reclamações de clientes: é atendimento, é tempo de espera pra ser atendido ou alguma coisa do tipo. Então, a gente já monta a pesquisa em cima dessas críticas que a gente vai... Às vezes: “Ah, eu não tô reclamando não, mas seria interessante que vocês fizessem assim”. A gente: “Ah! Opa! Traz isso aqui pra cá”. Então, a gente monta essa pesquisa e o resultado dela, já é botado na ficha do cliente, no CRM.

O CRM auxilia na comunicação com o cliente, conforme o entrevistado 1, pois registra as informações sobre as interações passadas: “toda vez que eu vou fazer uma visita, eu olho o histórico dele [...] Eu vou checar: quais foram os últimos pedidos dele, qual a maior demanda de atendimento dele, o assunto mais solicitado por ele [...]” (Entrevistado 1). O CRM também auxilia na oferta de novos produtos, de acordo com o entrevistado 2: “eu tenho o filtro de quem tem só folha, de quem tem só ponto e de quem tem pacote [...] Periodicamente, a gente faz campanhas pra vender o outro sistema”. Nesse caso, a empresa faz venda-cruzada. Contudo, conforme os dois entrevistados, a empresa Beta não faz *up-selling*, pois os dois *softwares* comercializados, FxPessoal e FxPonto, não substituem um ao outro, mas se complementam e o cliente tem direito à atualização e substituição da versão pelo contrato de manutenção. Segundo o entrevistado 2, o contrato de manutenção cobre a substituição de versão do sistema porque é mais oneroso para a empresa prestar suporte para versões diferentes ou em sistemas operacionais diferentes. Vale destacar que a empresa Beta costuma oferecer serviços de treinamentos aos seus clientes, baseado nas dificuldades registradas no CRM pelo pessoal de suporte, e que há integração do sistema com todos os empregados (Entrevistado 1).

No que se refere à importância do CRM para a identificação e estabilização das relações com clientes em fase de abandono, ambos os entrevistados apontam que o CRM informa o histórico de reclamações e dificuldades do cliente, possibilitando um “plano de ação” (Entrevistado 1) por parte da empresa; e identifica os clientes que estão reduzindo a

demanda de atendimento ou, conforme o entrevistado 2, “estão quietos demais”, para que o empregado possa ligar, fazer uma visita e se informar como está o funcionamento do sistema. Segundo o entrevistado 2, em geral, “quando o cliente pensa em trocar o sistema, a primeira coisa que ele precisa é da base de dados, então ele dá um jeitinho de solicitar isso, então a gente já fica meio que antenado”. Dessa forma, dificilmente a empresa é surpreendida porque um cliente a abandonou.

Observa-se, abaixo, o quadro 7 que apresenta uma síntese dos resultados obtidos:

<b>Categoria teórica</b>	<b>Subcategorias teóricas</b>	<b>Empresa Beta</b>	
Manutenção de relacionamentos com o uso de CRM	Avaliação de clientes atuais		
	Histórico e utilização de conhecimento de interações passadas		
	Identificação das necessidades de clientes atuais		
	Conhecimento de clientes atuais		
	Integração do sistema com todos os pontos de contato com o cliente		
	Ofertas personalizadas para clientes atuais		
	Venda-cruzada ( <i>cross-selling</i> )		
	Venda de produtos superiores ( <i>up-selling</i> )		
	Indicadores satisfação de clientes atuais		
	Campanhas específicas para clientes em fase de deserção		
	Identificação dos principais motivos de deserção		
	Identificação de clientes em fase de deserção		

Quadro 7 – O CRM e a manutenção de relacionamentos na empresa Beta

#### 4.2.3 CRM e a finalização de relacionamentos na empresa Beta

Segundo o entrevistado 2, através da avaliação dos clientes atuais, por faturamento e demanda de atendimentos, o CRM indica aqueles que se enquadram como de menor valor. Contudo, conforme o entrevistado 1: “historicamente aqui na empresa, o cliente só é finalizado por motivação dele de cancelar o contrato ou então se ele não paga”. O referido entrevistado considera que o sistema identifica os clientes inadimplentes, mas não os fraudulentos.

Houve apenas um caso na empresa Beta em que foi necessário marcar uma reunião com um cliente porque estava muito oneroso manter a relação, devido à demanda de atendimentos. Isso ocorreu porque um dos empregados do cliente não estava conseguindo desempenhar as suas funções com a implementação da ferramenta. Então, foi necessário

solicitar uma atitude do cliente com relação a esse empregado. Porém, esse fato somente ocorreu porque o suporte da empresa Beta estava desempenhando o trabalho desse empregado e não houve como amenizar a situação com ele: “de braços cruzados a gente não fica [...] porque se não dá pra abafar, tem que se manifestar, porque se não fizer isso, você é incompetente, a empresa não presta, o sistema não é bom [...]” (Entrevistado 2).

Diante disso, a empresa Beta não tem uma cultura voltada a gerenciar a finalização de relacionamentos, pois o término da relação geralmente parte do cliente, seja por interesse próprio ou por incapacidade financeira. Dessa forma, não existe uma atitude voltada à definir ofertas de menor valor para que o cliente desista da relação, mesmo que sejam detectados os motivos da deserção (Entrevistado 1).

Logo abaixo, o quadro 8 mostra os resultados obtidos nesta fase:

Categoria teórica	Subcategorias teóricas	Empresa Beta
Finalização de relacionamentos com o uso de CRM	Identificação de clientes não-rentáveis ou de menor valor	
	Identificação dos principais motivos de deserção	
	Definição de ofertas de baixo valor	
	Deteccção de inadimplência	
	Deteccção de fraudes	

Quadro 8 – O CRM e finalização de relacionamentos na empresa Beta

#### 4.3 EMPRESA GAMA

A empresa Gama, fundada em 1991, tem a missão de desenvolver a capacidade competitiva de seus clientes. Para tanto, ela busca valorizar o capital humano, fazer sempre melhor através da inovação, ter compromisso com o cliente e manter relacionamentos construtivos. A empresa oferece aos seus clientes pacotes de *softwares* voltados para gestão empresarial. Entre as soluções ofertadas aos seus clientes, está o CRM, que também é utilizado pela empresa nas relações com os mesmo.

Foram entrevistados o gerente comercial, também proprietário, e o gerente de atendimento, empregado mais antigo, respectivamente descritos como entrevistados 1 e 2. O gerente comercial é responsável pelo levantamento de oportunidades de negócios, visita a clientes potenciais para conhecimento dos processos de trabalho e demonstrações de produtos e montagem da proposta para o cliente. Estas atividades são auxiliadas pelo CRM, pois possibilita a identificação de clientes potenciais e de suas necessidades e a observação e o controle das negociações (Entrevistado 1). O gerente de atendimento é responsável pela implantação de *softwares*, pelos treinamentos, suportes e acompanhamentos de clientes. O CRM tem um papel importante no apoio destas atribuições, pois todos os contatos e ações com os clientes ficam registrados nele (Entrevistado 2).

O entrevistado 1 considera que o marketing de relacionamento representa a orientação da empresa em se relacionar com o cliente, principalmente, através do conhecimento do mesmo e do controle das ações que lhe são dirigidas, possibilitados pelo CRM. O mesmo entrevistado ressalta:

Hoje, você consegue ganhar mais, faturar mais na base de clientes. Uma empresa dessa aqui, como a que nós temos aqui, ela se sustenta com a base de clientes. Não são as contas novas que nos sustentam. Pelo contrário, esses me dão despesas. Eu pago isso com os meus clientes e sabendo quando ele quer, quando ele precisa, conhecendo ele, sabendo como é que é o negócio dele. Nesse ponto o CRM me ajuda (Entrevistado 1).

O entrevistado 2 considera que o marketing de relacionamento é “aquele que nos ajuda a ter proximidade com o cliente, é a imagem que a gente tá transmitindo pra esse cliente, a forma como ele enxerga a nossa empresa”. Quando questionado sobre como o CRM utilizado na empresa é capaz de operacionalizá-lo, o referido entrevistado fez a seguinte afirmação:

A forma como a gente utiliza o CRM, a gente consegue mapear características de um cliente. Então, dessa forma, nós conseguimos atingir da melhor forma possível. Sabendo, conhecendo esse cliente e as suas características, determinando as ações que a gente vai atingir e dá pra atingir esse cliente, a gente consegue operacionalizar o marketing de relacionamento mais efetivo (Entrevistado 2).

No que se refere à importância das informações prestadas pelo CRM no desenvolvimento das relações com o cliente, os dois entrevistados consideram que o CRM auxilia a empresa com informações sobre o cliente que permitirão uma interação mais eficaz tanto no momento de negociação, durante a prospecção, quanto de manutenção. O entrevistado 1 acrescenta: “o CRM te disponibiliza informações que não estão na cabeça das pessoas, mas que estarão sempre acessíveis a qualquer uma delas [...] quanto mais informação você tem, melhor o seu relacionamento”.

A seguir, será descrito como o CRM influencia no relacionamento com o cliente, dentro das suas fases de iniciação, manutenção e finalização.

#### 4.3.1 CRM e a iniciação de relacionamentos na empresa Gama

De acordo com o entrevistado 1, o CRM tem uma participação na identificação e avaliação dos clientes potenciais, pois o sistema tem uma base de dados, advinda de fontes como o Guia da Federação da Indústria, dados do IBGE, dentre outras, que permitem filtrar aquelas empresas que têm o perfil desejado. Este perfil corresponde às empresas que tenham um faturamento anual superior a cinco milhões ou um número mínimo de duzentos funcionários. Contudo, esse critério é apenas para identificar quem pode ou não ser um cliente

potencial (Entrevistado 2). A avaliação do cliente potencial, no sentido de discriminar a sua importância e o seu valor, é feita baseada no faturamento (Entrevistado 1). Além disso, o CRM permite o registro e acompanhamento de todo o processo de negociação, inclusive das necessidades do cliente:

Eu levanto as necessidades, faço as apresentações [...] Tudo fica registrado no CRM e a gente faz o acompanhamento em cima disso [...] Esse momento nós chamamos de registro de ação. Então, eu tô indo, hoje, numa empresa fazer um levantamento, fazer uma entrevista com um gerente comercial pra entender como é que ele trabalha, qual é o negócio dele, quais são as necessidades [...] Eu anoto isso e depois, quando eu retorno, eu faço o dever de casa e anoto no CRM [...] Eu sei dentro do CRM, eu acompanho essas ações (Entrevistado 1).

Segundo o entrevistado 1: “nós segmentamos o mercado em alguns nichos, conforme nós já temos de solução e podemos oferecer. Nós pegamos, por exemplo, o mercado de indústria e segmentamos a indústria têxtil, de serviços, química, eletro-eletrônica [...]”. Dentro desses nichos, conforme o referido entrevistado, é feita a identificação das empresas baseada nos critérios anteriormente descritos. Ressalta-se que essa segmentação auxilia na oferta de novos produtos: “empresas do mesmo segmento possuem processos muitos semelhantes. O que dá certo em uma, fatalmente dará certo em outra também” (Entrevistado 2). A este respeito, o entrevistado 1 faz a seguinte consideração:

Eu tenho um cliente que digamos que trabalha com alimentos e bebidas. Então, ele já é um cliente e eu sei como ele trabalha, ele tem o meu produto e a gente já tem um relacionamento com ele. Agora, eu vou pra uma outra empresa que eu não tenho relacionamento, mas é um potencial e é do mesmo segmento da alimentos e bebidas. Então, não tem diferença no mesmo segmento, não existe muita diferença na gestão. Então, eu sei que eles têm necessidades semelhantes.

Existe a identificação e avaliação de clientes perdidos, critério de faturamento, no uso do CRM. A recuperação destes clientes baseia-se no histórico das interações, para que possa ser reavaliado tudo o que foi feito em relação a ele: “com base em tudo o que eu já fiz, todas as ações que eu tomei anteriormente, eu tenho como tomar uma ação corretiva e tentar novamente, se tiver abertura pra isso” (Entrevistado 2). Contudo, não há como mensurar o custo de restabelecer um relacionamento (Entrevistado 1).

O CRM, na empresa Gama, não é utilizado para gerenciar as indicações de novos clientes a partir dos clientes atuais. Segundo o entrevistado 1, o que existe é uma “indicação natural” de um cliente satisfeito com os produtos e serviços da empresa Beta para um outro parceiro, mas nada disso é documentado no CRM.

O quadro 9, abaixo, faz uma representação dos resultados obtidos nessa fase do relacionamento:

<b>Categoria teórica</b>	<b>Subcategorias teóricas</b>	<b>Empresa Gama</b>
Iniciação de relacionamentos com o uso de CRM	Identificação das necessidades de clientes potenciais	
	Identificação das necessidades de clientes perdidos	
	Identificação de clientes potenciais	
	Avaliação de clientes potenciais	
	Identificação de clientes perdidos	
	Avaliação de clientes perdidos	
	Bases para segmentação de mercado	
	Identificação de custos de restabelecer um relacionamento com um cliente perdido	
	Gerenciamento de indicações de novos clientes a partir de clientes atuais	
	Definição da oferta de produtos	

Quadro 9 – O CRM e a iniciação de relacionamentos na empresa Gama

#### 4.3.2 CRM e a manutenção de relacionamentos na empresa Gama

Quando questionado sobre como o CRM contribui para a retenção dos clientes atuais, o entrevistado 1 considera que o CRM tem registrado todas as ações feitas no cliente e se este passar três meses sem receber uma ação, o próprio sistema avisa e cobra que a empresa deve se fazer presente, seja por uma ligação, um e-mail ou uma visita. Também, o referido entrevistado cita a venda-cruzada como uma forma de reter o cliente. Por sua vez, o entrevistado 2 acrescenta que o CRM auxilia em “entender as ações que estão sendo feitas, para de repente aplicar ações corretivas”.

O entrevistado 1 aponta que o CRM auxilia na avaliação de clientes atuais baseado no faturamento. Também, o mesmo entrevistado, considera que baseado nessa avaliação é dispensada maior atenção e prioridade a um cliente de maior valor do que a outro de menor valor.

No que se refere à influência do CRM na satisfação dos clientes atuais, o entrevistado 1 aponta que, por o CRM facilitar o acompanhamento do cliente, a empresa Gama é capaz de se antecipar à algumas necessidades e isso não só surpreende o cliente como também passa a percepção de que há uma preocupação de que ele seja bem atendido. O referido entrevistado complementa que o CRM registra todas as reclamações do cliente e isso possibilita à empresa

mudar sua estratégia com relação a ele. Ressalta-se que há integração do sistema com todos os pontos de contato com o cliente (Entrevistado 2).

O CRM registra ainda as interações passadas com o cliente baseado em ações, que podem ser uma visita, um e-mail ou um telefonema. Estas ações facilitam a comunicação com o cliente, por permitirem o acompanhamento de todas as interações, e servem para “identificar oportunidades, satisfação, necessidades e tá ofertando alguma outra solução” (Entrevistado 1). O histórico do relacionamento auxilia na identificação dos clientes em fase de abandono e dos motivos para tal condição:

Teve uma situação em que a empresa passou por um problema financeiro e direcionou todos os investimentos lá pra Zona Franca de Manaus. Então, a unidade daqui enxugou mesmo, saíram funcionários, reduziu a produção, mas aí chegou o momento em que a nossa solução não era mais viável por questão financeira [...] Tudo isso tava documentado dentro do CRM, a gente já sabia que isso ia acontecer [...] Nesse ponto o CRM nos ajuda a saber pra onde que o cliente tá caminhando, se é um cliente que tá tendendo a romper um contrato conosco ou não, se é um cliente satisfeito conosco ou não (Entrevistado 1).

O entrevistado 1 considera que é comum a empresa fazer venda-cruzada porque geralmente cada solução, como recursos humanos, vem em módulos e dificilmente o cliente a compra completa. Dessa forma é feita regularmente a oferta não só dos módulos restantes, folha, ponto eletrônico, medicina e segurança e cargos e salários, como também de outras soluções (Entrevistado 1). Também, a empresa Gama faz *up-selling*, o que implica na oferta de uma solução mais avançada que irá substituir a anterior (Entrevistado 2).

Abaixo, o quadro 10 faz uma representação sintética dos resultados obtidos na empresa Gama acerca das aplicações de CRM na manutenção de relacionamentos:

Categoria teórica	Subcategorias teóricas	Empresa Gama
Manutenção de relacionamentos com o uso de CRM	Avaliação de clientes atuais	
	Histórico e utilização de conhecimento de interações passadas	
	Identificação das necessidades de clientes atuais	
	Conhecimento de clientes atuais	
	Integração do sistema com todos os pontos de contato com o cliente	
	Ofertas personalizadas para clientes atuais	
	Venda-cruzada ( <i>cross-selling</i> )	
	Venda de produtos superiores ( <i>up-selling</i> )	
	Indicadores satisfação de clientes atuais	
	Campanhas específicas para clientes em fase de deserção	
	Identificação dos principais motivos de deserção	
	Identificação de clientes em fase de deserção	

Quadro 10 – O CRM e a manutenção de relacionamentos na empresa Gama

#### 4.3.3 CRM e a finalização de relacionamentos na empresa Gama

Segundo o entrevistado 1, o CRM indica os clientes de menor valor, baseado na avaliação que é feita junto aos clientes atuais, referente à faturamento. O sistema também auxilia na identificação de clientes inadimplentes:

Se acontecer, se tiver que acontecer um término desse [...] Um caso desse de inadimplência, o cara tá passando por uma situação financeira complicada e ele não consegue mais tá nos pagando os serviços, a manutenção. Então, a gente vai ter que entrar num acordo com ele, às vezes se tira alguma funcionalidade pra baratear o preço ou se negocia um período pra ele tá usando e depois mais na frente me pagar. Quer dizer, isso é muito bem trabalhado e isso tá documentado pelas ações que eu tenho dentro do CRM, então ele me ajuda muito a perceber isso.

Vale destacar que a maior importância do CRM com relação ao cliente inadimplente na empresa Beta, não é exatamente a de identificar o seu *status* como tal e sim a de saber o motivo por tal situação e o decorrer das ações tomadas para sanar o problema, pois todo o seu histórico fica registrado no sistema, inclusive a situação de inadimplência. O setor financeiro

que aponta o cliente inadimplente, afinal alguém tem que registrar isso no CRM. O gerente de contas vai tentar resolver a situação e tudo é documentado no CRM para as interações futuras. Também, o CRM não tem importância para a detecção de fraudes (Entrevistado 1).

Por fim, como disse o entrevistado 2: “a gente tem iniciação e manutenção, mas finalização não temos [...] O cliente só finaliza o relacionamento por inadimplência”, a empresa Gama, a exemplo dos casos anteriores, não tem uma cultura voltada à finalização de relacionamentos, que parte, principalmente, do cliente: “enquanto ele é um cliente, ele sempre vai ser ativo, sempre vai tá ativo. Você não tem um cliente inativo. Eu estou sempre trabalhando com ele”. Por esse fato, a empresa não costuma ofertar produtos ou serviços de menor valor com o intuito de finalizar o relacionamento, apesar de identificar os motivos de abandono (Entrevistado 2).

A seguir, o quadro 11 faz uma representação dos resultados obtidos nesta fase do relacionamento com o uso do CRM:

Categoria teórica	Subcategorias teóricas	Empresa Gama
Finalização de relacionamentos com o uso de CRM	Identificação de clientes não-rentáveis ou de menor valor	
	Identificação dos principais motivos de deserção	
	Definição de ofertas de baixo valor	
	Deteção de inadimplência	
	Deteção de fraudes	

Quadro 11 – O CRM e a finalização de relacionamentos na empresa Gama

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Feita a apresentação dos resultados, nesta seção será feita a sua discussão sintética. Abaixo, um quadro resumo (QUADRO 12) dos resultados obtidos na pesquisa empírica, envolvendo os três casos, quanto à verificação das proposições teóricas de estudo:

Categorias teóricas	Subcategorias teóricas	Casos		
		Alfa	Beta	Gama
Iniciação de relacionamentos com o uso de CRM	Identificação das necessidades de clientes potenciais			
	Identificação das necessidades de clientes perdidos			
	Identificação de clientes potenciais			
	Avaliação de clientes potenciais			
	Identificação de clientes perdidos			
	Avaliação de clientes perdidos			
	Bases para segmentação de mercado			
	Identificação de custos de restabelecer um relacionamento com um cliente perdido			
	Gerenciamento de indicações de novos clientes a partir de clientes atuais			
	Definição da oferta de produtos			
Manutenção de relacionamentos com o uso de CRM	Avaliação de clientes atuais			
	Histórico e utilização de conhecimento de interações passadas			
	Identificação das necessidades de clientes atuais			
	Conhecimento de clientes atuais			
	Integração do sistema com todos os pontos de contato com o cliente			
	Ofertas personalizadas para clientes atuais			
	Venda-cruzada ( <i>cross-selling</i> )			
	Venda de produtos superiores ( <i>up-selling</i> )			
	Indicadores satisfação de clientes atuais			
	Campanhas específicas para clientes em fase de deserção			
	Identificação dos principais motivos de deserção			
	Identificação de clientes em fase de deserção			
Finalização de relacionamentos com o uso de CRM	Identificação de clientes não-rentáveis ou de menor valor			
	Identificação dos principais motivos de deserção			
	Definição de ofertas de baixo valor			
	Detecção de inadimplência			
	Detecção de fraudes			

Quadro 12 – Resumo da análise categórica

Na fase de iniciação, os sistemas de CRM possibilitam a identificação dos clientes potenciais e das suas necessidades, a fim de delinear a oferta, conforme sugerem Mithas *et al.* (2005), Gummeson (2004), Gordon (1999) e Handen (2001). Contudo, as empresas Alfa e

Beta fazem a identificação somente a partir do primeiro contato, já a empresa Gama possui uma base de dados no CRM que permite começar esse processo antes de qualquer interação e fazer segmentação, em correspondência com Laudon e Laudon (1998), Winer (2001), Gordon (1999), Rigby *et al.* (2002) e Zineldin (2006), e avaliação de clientes potenciais, proposição obtida de Reinartz *et al.* (2004), Gordon (1999) e Greenber (2001).

No que se refere ao gerenciamento da indicação de novos clientes a partir dos clientes atuais, observou-se que as empresas Alfa e Beta recebem indicações e as usam para prospecção de clientes, como propõem Reinartz *et al.* (2004), além de discriminar na conta do cliente, dentro do CRM, a origem do contato. Contudo, a empresa Alfa é a única a incentivar e recompensar (por descontos e comissões) os clientes atuais nesse processo, já a empresa Beta o faz de forma passiva. Por sua vez, a empresa Gama não desempenha a atividade de gerenciar indicações, as quais ocorrem de forma natural entre os clientes satisfeitos.

As três empresas identificam e avaliam os clientes perdidos com o CRM, baseado nos critérios utilizados nos seus clientes atuais. Também ocorre a identificação dos motivos da perda desses clientes. Então, as empresas se utilizam dessas informações para tentar recuperá-los e atender as necessidades que não puderam ser correspondidas anteriormente. Contudo, o CRM não é utilizado para identificar os custos de se restabelecer um relacionamento perdido, embora Reinartz *et al.* (2004) e Gordon (1999) considerem que isto deveria ser feito.

A fase de manutenção foi aquela de maior regularidade e onde se verificou quase que a totalidade das proposições teóricas de estudo. A única ausência foi verificada na atividade de *up-selling*, pois a empresa Beta não realiza essa atividade, por ter somente dois produtos, voltados para a área de recursos humanos, que não se substituem, mas se complementam.

As empresas utilizam o CRM para avaliar os clientes atuais, proposição identificada em Greenberg (2001), Jayachandran (2005) e Zineldin (2006), e utilizam critérios próprios, como faturamento, número de indicações e demanda de atendimentos, para dar prioridade a cada um deles. Porém, é importante ressaltar que estas avaliações são incompletas, pois não é mensurado o custo de cada cliente.

Em conformidade com Belitardo (2000), Sena (2003), Gardesani e Silva (2005), Mithas *et al.* (2005) e Dyer e Liebrez-Himes (2006), identificou-se que é feito o histórico e utilização do conhecimento das interações passadas com o cliente tanto na comunicação, no intuito de gerar um diálogo contínuo, quanto na identificação das suas especificidades e definição da oferta. A esse respeito, todos os casos realizam *cross-selling* e apenas a empresa Beta, conforme comentado anteriormente, por oferecer somente produtos complementares, não faz *up-selling*.

É importante destacar que o sistema não mensura a satisfação do cliente, isto é feito por pesquisas de satisfação. Contudo, ele dá indicadores de satisfação baseado no histórico das interações com o cliente e também, no caso das empresas Alfa e Beta, são registrados os resultados dessas pesquisas na conta dos clientes, dentro do CRM. Ressalta-se que o sistema é integrado com todos os pontos de contato com o cliente, o que influi não somente na qualidade do atendimento como também no compartilhamento de informações, como indicam Bharadwaj (2000), Gummesson (2002), Day (2003), Greenberg (2001) e Vicente (2003).

No que se refere aos clientes em fase de deserção, observou-se que os casos investigados conseguem fazer a sua identificação e o levantamento dos motivos do afastamento, tomando-se por referência, principalmente, o histórico de utilização de serviços, reclamações e solicitações. Munidas de tais informações, as empresas buscam contornar a insatisfação destes clientes que estão em posição de abandoná-las.

Com relação à fase de finalização de relacionamentos, observou-se que os sistemas utilizados nas empresas Alfa, Beta e Gama indicam o faturamento dos seus clientes. Contudo, eles não fornecem, efetivamente, os custos relativos ao atendimento de cada um desses clientes. O que é identificado é a demanda de atendimento e suas características (tipo, conteúdo e canal de comunicação de atendimento). As empresas se utilizam dessas informações, junto com a situação de inadimplência, para avaliar um cliente de menor valor. Uma vez identificado o cliente de menor valor, a atitude da empresa não é de finalizar o relacionamento. Busca-se reverter a situação junto com ele, seja por novos treinamentos, novas funções no *software* implantado, sugestão de substituição de pessoal ou negociação de pagamentos e sistemas mais econômicos. Em todo caso, observou-se nas empresas que a finalização de relacionamentos só tem ocorrido por motivo de inadimplência e, mesmo nestes casos, a decisão parte do cliente.

Diante de tais considerações, não existe uma atitude como a definição de ofertas de menor valor no intuito de finalizar um relacionamento, conforme sugerem Reinartz *et al.* (2004). Também, embora o CRM indique os principais motivos para deserção de clientes, estas informações somente são utilizadas para tentar mantê-los e não para abandoná-los. Por fim, no contexto de negócios abordado, não houve a identificação de situações de fraudes a serem detectadas pelo CRM.

Em conclusão, a fase de manutenção de relacionamentos foi a mais consistente quanto à verificação das proposições teóricas de estudo. A única ausência foi obtida por uma limitação na carteira de produtos oferecidos pela empresa Beta, que não permite a administração de vendas por *cross-selling*. A fase de iniciação demonstrou uma presença

moderada das proposições, sendo que a única proposição que não foi verificada em nenhum dos casos foi a identificação dos custos de restabelecer os relacionamentos com um cliente perdido. Isto ocorreu porque as empresas não têm um controle efetivo sobre os seus custos. Por sua vez, a fase de finalização de relacionamentos foi a que demonstrou menor relevância em estudo, pois os casos investigados não têm uma cultura voltada para finalização de relacionamentos e, também, não foram verificadas situações de fraudes dentro do contexto em que atuam. Esses resultados coincidem com a concepção dos usuários de CRM acerca do marketing de relacionamento, com foco maior na manutenção e em seguida na iniciação e finalização de relacionamentos. Ressalta-se que não ficou evidenciada qualquer contradição no depoimento dos entrevistados de cada caso investigado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste estudo foi possível verificar a concepção dos usuários de CRM sobre o marketing de relacionamento. Neste ponto, observou-se que, de uma forma geral, os pesquisados tinham uma noção desta filosofia como um princípio de se construir relacionamentos com os clientes e retê-los indefinidamente, baseados no reconhecimento de que a lucratividade e recorrente sustentabilidade dos negócios em que atuam advêm, principalmente, da manutenção de clientes e não da sua aquisição, como pressupõe a perspectiva transacional do marketing. Para tanto, os entrevistados tomaram o CRM como uma ferramenta necessária à aplicação do marketing de relacionamento, principalmente por permitir o conhecimento do perfil de cada cliente individualmente e de suas necessidades, avaliá-los, acompanhá-los e controlar as interações anteriores.

Quanto ao objetivo específico de entender como o CRM favorece a avaliação de clientes atuais e potenciais, observou-se (nos casos pesquisados) que cada empresa utiliza e combina critérios próprios, como faturamento, número de indicações de novos clientes e nível de utilização de serviços de manutenção, para avaliar os clientes e discriminar-lhes um grau de atenção. Contudo, estas avaliações são incompletas, pois não são mensurados os custos relativos à aquisição e manutenção de clientes. Dessa forma, apesar de cada ação (atendimento telefônico, visita, demonstração, assistência técnica, etc.) com um cliente ser descrita e registrada, ela não é medida. Então, existe sempre um viés subjetivo dentro da mensuração de valor de cada cliente (conforme foi verificado nas três empresas) e a ele está vinculada a possibilidade de que o cliente não receba a atenção necessária diante da (real) lucratividade, o que se reflete num possível erro de investimento por parte dos parceiros de negócios.

É importante ressaltar que o marketing de relacionamento pressupõe que a relação seja benéfica para ambas as partes e, nesse ponto, o cliente como unidade, geralmente, tem como avaliar a organização como sua parceira diante dos variados benefícios relacionais que ele recebe e do conhecimento dos concorrentes. Afinal, o cliente busca atender às suas necessidades e espera que o pagamento por seus investimentos feitos para essa relação seja pelo menos próximo ao que ele oferece. Em contrapartida, a organização tem que saber o investimento que esse cliente é capaz de fazer e o que de fato realiza, a fim de que nessa relação possa haver reciprocidade. É por isso que a subdimensão do relacionamento

caracterizada como avaliação do cliente constitui a primeira etapa necessária ao processo de CRM, conforme apontam os teóricos.

Foi possível avaliar as associações existentes entre o uso do CRM e a melhoria do conhecimento dos clientes e das interações anteriores. Desta forma, verifica-se que os sistemas utilizados nos três casos investigados são capazes de registrar os perfis, comportamentos e as interações com os clientes. Assim, foram constatadas informações variadas como renda, segmento de atuação, volume de negócios, produtos adquiridos, visitas, demonstrações e entrevistas agendadas e realizadas, reclamações, inadimplência, atendimentos, necessidades, etc. O sistema é capaz de integrá-las com todos os pontos de contato com o cliente, fato este que facilita a comunicação com o cliente, através da construção de um diálogo contínuo e de interações que se refletem numa seqüência ordenada para o delineamento de relações. Verificou-se que o CRM gera a formação do capital estrutural, de maneira que qualquer ponto de contato é passível de dar continuidade a um atendimento em aberto e aplicar as “recordações” registradas por outro usuário do CRM. Isto faz com que as informações tornem-se independentes do capital humano, que é migratório.

Em conclusão sobre o objetivo geral deste trabalho: compreender como as aplicações de CRM afetam a iniciação, manutenção e finalização de relacionamentos comerciais em empresas de tecnologia de informação de pequeno porte, pode-se dizer que o CRM implantado em cada caso investigado é utilizado para gerenciar os relacionamentos com os clientes, baseado na compreensão das empresas acerca do marketing de relacionamento, descrita no início deste capítulo. A lógica recorrente deste apontamento é que a aplicação acaba por acompanhar o princípio. Assim, verificou-se maior relevância na fase de manutenção, pois a estratégia das empresas está centrada na fidelização de clientes, seguida das fases de iniciação e finalização de relacionamentos.

Na fase de iniciação de relacionamentos é feita a definição da oferta aos clientes potenciais, a partir da sua identificação e do conhecimento de suas especificidades. Também, foi verificada a presença da proposição gerenciamento de indicação de novos clientes a partir de clientes atuais. Contudo, em nenhum dos casos é feita a identificação de custos de restabelecer um relacionamento com um cliente perdido, embora, o CRM ajude na sua identificação e no levantamento das razões para a finalização do relacionamento, a fim de que seja traçado um plano de ação para restabelecer a relação.

No que se refere à fase de manutenção de relacionamentos, observa-se que, pelo cadastro dos clientes e registro das suas interações passadas com as empresas, na utilização do CRM, é feita a detecção das suas necessidades e definição das ofertas, o que inclui a

administração de vendas por *cross-selling e up-selling*. O CRM armazena informações sobre o histórico dos clientes e pesquisas de satisfação a eles dirigidas, que dão indicadores de satisfação sobre eles. Por fim, é feita a identificação dos clientes em fase de abandono e dos motivos que levam ao afastamento, através dos registros de atendimentos, reclamações e solicitações. Na posse de tais informações, as empresas tentam sanar a insatisfação dos clientes que estão tangenciando a finalização do relacionamento.

A fase de finalização de relacionamentos foi a de menor relevância em estudo. Isso ocorreu, principalmente, devido às empresas não terem uma cultura voltada ao encerramento de relacionamentos. O próprio conceito de marketing de relacionamento utilizado por elas não abrange a fase de finalização. Dessa forma, quando um cliente se enquadra como de menor valor, a atitude das empresas é de contornar esta situação. Por esse motivo, não há a definição de ofertas de menor valor para finalizar relacionamentos. Também, embora ocorra a identificação das principais razões para a deserção de clientes, essas informações sempre serão utilizadas para tentar mantê-los. Em todo o caso, as finalizações de relacionamentos têm partido somente dos clientes, por motivo de inadimplência. Finalmente, não foi identificada uma situação de fraude no contexto de serviços investigado.

Este trabalho apresenta algumas implicações gerenciais. A primeira é que propõe três visões, não excludentes, sobre o CRM: processo, sistema e estratégia, que servirão de base para um melhor entendimento e implementação do conceito. A segunda é que discrimina e orienta sobre um conjunto de subdimensões ou atividades que permeiam o processo de CRM, dentro de cada estágio do ciclo de vida do cliente, a serem gerenciadas com a utilização da ferramenta. A terceira é que mostra que a efetividade da ferramenta não é independente da cultura empresarial, dos processos implementados e da compreensão acerca dos princípios do marketing de relacionamento, uma vez que a sua aplicação parte, inclusive, destes fatores. Desta forma, a simples implementação do CRM não determina o seu sucesso, nem uma futura lucratividade para os negócios. Ressalta-se que, no presente estudo, foram identificados duas características de sucesso principais: orientação dos empregados para os clientes e integração do CRM com todos os pontos de contato a eles dirigidos. Ambos necessários para incrementar e difundir o conhecimento sobre os clientes e atender às suas necessidades. Por último, os resultados obtidos sugerem que há uma maior utilização do CRM, respectivamente, nas fases de manutenção, iniciação e finalização de relacionamentos.

Os resultados deste estudo interessam às empresas, para uma melhor compreensão e utilização da ferramenta de CRM dentro do processo de gerenciar o relacionamento com os seus clientes, e à comunidade acadêmica, por oferecer novas descobertas acerca das

aplicações de CRM nas diferentes fases de um relacionamento e diretrizes para outras investigações futuras.

É importante destacar que as aplicações de CRM investigadas neste trabalho se limitaram ao contexto de empresas de tecnologia da informação. Esta restrição foi consequência da acessibilidade, e, ao mesmo tempo, serviu para compreender o *status* da aplicabilidade de uma ferramenta gerencial de relativa complexidade, que é o CRM, em pequenas empresas. Além disso, a estratégia utilizada em estudo foi a de estudo de caso múltiplo, em três empresas, cujos resultados buscaram uma generalização analítica pelo teste de proposições e não uma generalização estatística, amostral ou representativa. No entanto, a confiabilidade deste trabalho está associada à consistência com que as proposições foram definidas, permitindo uma conexão entre a revisão de literatura e os resultados empíricos, pela condução clara do que deveria ser coletado e o melhor delineamento do estudo. Neste sentido, as considerações aqui apresentadas permitem que se lance um olhar sobre as múltiplas dimensões do processo de CRM (iniciação, manutenção e finalização), abordando-se as aplicações a ele associadas com o uso da ferramenta dentro de cada subdimensão relativa ao processo.

Ressalta-se que a escolha de empresas de tecnologia da informação de pequeno porte, como unidades de análise, representou uma oportunidade considerável para a verificação das proposições encontradas na pesquisa exploratória-bibliográfica. Isso se deve ao fato de elas serem as responsáveis pelo planejamento, pela construção, implementação e difusão do CRM no mercado e, por isto, usam os argumentos do marketing de relacionamento como orientação dos negócios. Dessa forma, se num primeiro momento esta restrição se mostrou como uma limitação de estudo, um olhar mais acurado pode entender os resultados deste trabalho como um registro científico abrangente acerca da importância do CRM no ciclo de vida do cliente.

Sugere-se a realização de novos estudos comparativos em setores com níveis de interação com os clientes e naturezas diversas. Poderiam ser conduzidos estudos departamentais, e não apenas holísticos, acerca da aplicabilidade do CRM nas empresas. Também, torna-se viável a aplicação de estudos quantitativos com o intuito de avaliar o impacto econômico, de formas objetivas e perceptivas, instantâneas e longitudinais, da implementação de CRM nas diferentes fases do ciclo de vida do cliente. Por fim, recomendam-se outras investigações complementares envolvendo a percepção dos clientes.

## REFERÊNCIAS

- American Marketing Association. *Marketing Definitions*. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/content4620.php>> . Acesso em: 14 abr. 2007.
- BARBIERI, Carlos. *Business Intelligence: modelagem e tecnologia*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. *Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.
- BELITARDO, Cristiane. *Modelo de CRM aplicado ao suporte de tecnologia da informação: estudo de caso*. 2000. 81f. Monografia (Especialização em Gerência Empresarial) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2000.
- BENDAPUDI, Neeli; BERRY, Leonard L. Customer's motivation for maintaining relationships with services providers. *Journal of Retailing*, v.73, n.1, Spring, 1997.
- BERSON, Alex *et al.* *Building data mining applications for CRM*. McGraw Hill, 1999.
- BHARADWAJ, A. A resource based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quaterly*, v. 24, n. 1, p. 96-196, 2000.
- BISPO, C. A. F. *Uma análise da nova geração de sistemas de apoio à decisão*. 1998. 174f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1998.
- BOLTON, R. N.; KANNAN, P.K.; BRAMLETT, M. D. Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 95-108, 2000.
- BRETZKE, Miriam. *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRITO, C.; RAMOS, C. Comércio eletrônico: relação com parceiros de negócio. *Sociedade Portuguesa de Inovação*, Porto, n. 3, p. 35-56, 2000.
- BRUYNE, P.; Herman, J.; SCHONTHEETE, M. D. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CÂMARA, Samuel Façanha; GALINDO, Alexandre Gomes. *Agentes envolvidos no setor de tecnologia da informação no Ceará: uma imersão exploratória sobre as características do núcleo empresarial do arranjo produtivo local de Fortaleza*. Fortaleza: Laboratório de Simulação e Otimização Empresarial, 2007. 132f. Texto para discussão.

- CASSAB, C. *Empresas européias apostam cada vez mais no CRM*. Disponível em: <<http://www.pt.capgemini.com>>. Acesso em: 14 mar. 2007.
- CENTRO DE INFORMÁTICA APLICADA. *Tecnologia de Informação – 18ª Pesquisa Anual*. Disponível em: <<http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/Interna/Relacionad/FGV2007TI.pdf>> . Acesso em: 5 dez. 2007.
- CHEBERLE, P. C. D. *Fatores Críticos de sucesso na implementação de tecnologia CRM*. 2003. 192f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.
- CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian; BALLANTYNE, David. *Relationship marketing: bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth and Heinemann, 1991.
- COELHO, Arnaldo; ALMEIDA, Filipe. O impacto humano da nova economia digital: reflexões para uma economia latina. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. p.1-16.
- COWLES, D. L. The role of trust in customer relationships: asking the right questions. *Management Decision*, v.35, n.4, p. 273-282, 1997.
- DAVENPORT, T. H. *et al.* How do they know their customers so well? *Sloan Management Review*, n. 42, p.63-73, 1998.
- DAY, George S. Winning the competition for customer relationships. *Sloan Management Review*, Apr./Jul. 2003.
- DUPONT, R. Relationship marketing: a strategy for customer-owned utilities in a restructured industry. *Management Quartely*, v. 38, p.11-16, 1998.
- DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v.51, n.2, p.11-27, April, 1987.
- DYER, R. F.; LIEBRENZ-HIMES, M. *Client attraction and retention in the design and building industry: client relationship management for professionals services firms*. Society for Marketing Professional Services Foundation: final research report. August, 2006.
- ETGAR, Michael. Sources and types of intrachannel conflict. *Journal of Retailing*, v.55, p.77-78, 1979.
- FLACK, Dan; EVANS, Pam. Marketing on customer terms. *Management Marketing*, p.19-23, Dec. 2001.
- GARDESANI, Roberto; SILVA, André de Almeida Ferreira da. Impactos do CRM no relacionamento da empresa com clientes. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: [s.n.], 2005. p. 1-12.

Gartner Group. *CRM success is in strategy and implementation, not software*. Disponível em: < <http://www.gartner.com>>. Acesso em: 14 abr. 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-de-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*, São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Fernando de Carvalho. Presidente da Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará – ETICE. Fortaleza, Ceará, 11 set. 2007. *Gravação digital* (21 min). Entrevista concedida a Fabrício Augusto de Freitas Melo.

GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1999.

GRABNER-KRAEUTER, Sonja; MOEDRITSCHER, Gernot. Alternative approaches toward measuring CRM performance. In: RESEARCH CONFERENCE ON RELATIONSHIP MARKETING AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, 6., 2002, Atlanta. *Conferências...*Atlanta: [s.n.], 2002. p. 9-12.

GREENBERG, Paul. *Customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing*. Chichester, UK: Wiley, 2000.

\_\_\_\_\_. Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, v.13, p.407-419, 1997.

GUMMESSON, Evert. *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede*. 2. ed. Tradução: Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUTEK, Bárbara. Service relationships, pseudo-relationships, and encounters. In: IACOBUCCI, D.; SWARTZ, T. (eds.). *Handbook of services marketing and management*. New York: Sage Publications, 1999.

GWINNER, Kevin P.; GREMLER, Dwayne D.; BITNER, Mary Jo. Relational benefits in services industries: the customers perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 26, n.2, p.101-114, 1998.

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

HEIDE, J. B.; JOHN, G. The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, v.52, n.1, p.20-35, January, 1988.

INMON, William H. *Como construir o data warehouse*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. *Tabelas sobre o PIB do Ceará: 1985-2005*. Disponível em: <  
[http://www.ipece.ce.gov.br/estudos\\_macro/PIB\\_anual/PIB\\_TABELAS\\_1985-2005.pdf](http://www.ipece.ce.gov.br/estudos_macro/PIB_anual/PIB_TABELAS_1985-2005.pdf) >.  
 Acesso em: 10 dez. 2007.

Instituto do Software do Ceará. *Institucional*. Disponível em: <  
<http://www.insoft.softex.br/institucional.aspx> >. Acesso em: 10 dez. 2007.

Instituto Titan. *Missão*. Disponível em: <  
[http://conteudo.secrel.com.br/content/aplicacao/titan/\\_includes/html/index.asp](http://conteudo.secrel.com.br/content/aplicacao/titan/_includes/html/index.asp) >. Acesso em:  
 10 dez. 2007.

PETRINI, Maira; FREITAS, Maria Tereza; POZZEBON, Marlei. Inteligência de negócios ou inteligência competitiva? Noivo neurótico, noiva nervosa. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais... Salvador: ANPAD, 2006*.

JACKSON, Barbara Bund. *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.

JANCIC, Zlatko; ZABKAR, Vesna. Impersonal vs. personal exchanges in marketing relationships. *Journal of Marketing Management*, v.18, p.657-671, 2002.

JAYACHANDRAN, S. *et al.* The role of relational information processes and technology use in customer relationship management, *Journal of Marketing*, v.69, n.4, p.177-92, Oct. 2005.

KLIPPEL, Marcelo. A pesquisa em Administração com o uso de softwares QDA. In: Simpósio sobre Excelência em Gestão e Tecnologia, 2004, Rezende/RJ. *Anais... Rezende/RJ: Simpósio sobre Excelência em Gestão e Tecnologia, 2004*.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Management information systems: managing the digital firm*. 7<sup>th</sup>. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

LAZARIDIS, Leticia. *A sofisticação da gestão e o CRM em operadoras de saúde no Brasil*. 2005. 161f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

LEITE, Maria Marta. *Pressupostos para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes em pequenas e médias organizações: uma abordagem baseada em gerenciamento de projetos*. 2004. 324f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LÓCIO, Aprígio Botelho. *Estratégias para exportação de software no Estado do Ceará*. 2004. 161f. Dissertação (Mestrado em Negócios Internacionais) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2004.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2006.

- MACHADO, F. N. R. *Projeto de data warehouse: uma visão multidimensional*. 9. ed. São Paulo: Érica, 2000.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARTINHO, Ana Pinto. Mercado de CRM está em crescimento. *Semana Informática*, n.700, 2004, p.1.
- MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de. O “papel” dos encontros de serviço na formação e na manutenção de relacionamentos. *Gestão.Org*, v.2, n.1, p.50-64, Jan./Abr., 2004.
- MITHAS, S.; KRISHNAN, M.; FORNELL, C. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, v.69, n.4, Oct., p. 201-209, 2005.
- MOÇORES, Paulo de Jesus. *Marketing de relacionamento individualizado em empresas prestadoras de serviço de tecnologia da informação, no contexto business-to-business: uma vantagem competitiva?* Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_22.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_22.pdf)>. Acesso em: 5 dez. 2007.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of the relationship marketing. *Journal of Marketing*, v.58, p.20-38, July, 1994.
- NORRIS, G. *et al. E-business e ERP: transformando as organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- O'MALLEY, Lisa; TYNAN, Caroline. The utility of the relationship metaphor in consumer markets: a critical evaluation. *Journal of Marketing Management*, v.15, p.587-602, 1999.
- PALMER, Adrian. Relationship marketing: back to basics? *Journal of Marketing Management*, v.10, p.571-579, 1994.
- PAYNE, Adrian *et al. Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.
- PINE II, J.B.; PEPPERS, D.; ROGERS, M. Do you want to keep your customers forever? *Harvard Business Review*, p. 103-114, Mar./Apr. 1995.
- REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, p. 64-73, Mar./Apr. 1993.

REINARTZ, W.; KRAFFT, W.; HOYER, W. The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, v.41, n.3, p.293-305, Aug. 2004.

RIBAS, Paulo Roberto Petrocchi; FERREIRA, Maria Araújo. A interação e a cooperação como fontes de competitividade e aprendizagem na pequena e média indústria. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 5, n. 2, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; BREI, Vinícius Andrade. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. *RAC*, v. 9, n.2, p. 145-168, Abr./Jun., 2005.

ROUSSEAU, D. *et al.* Not so different after all: a cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p.393-404, July, 1998.

SAMARA, B. S; BARROS, J. C. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Makron, 1994.

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ. *Apresentação da 1ª Reunião do Comitê de gestores de TI*. Disponível em: < [http://cgeti.sead.ce.gov.br/ComiteGestores/Arquivos/Macrorrealiza%C3%A7%C3%B5es%20de%20TI%20\(Cgeti-2003\).pdf](http://cgeti.sead.ce.gov.br/ComiteGestores/Arquivos/Macrorrealiza%C3%A7%C3%B5es%20de%20TI%20(Cgeti-2003).pdf) >. Acesso em: 10 dez. 2007.

SENA, Kariny Silva. *CRM como uma ferramenta para a fidelização de clientes*. 2003. 44f. Monografia (Especialização em Gerência Executiva de Marketing) – Centro de Treinamento e Desenvolvimento, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2003.

SIRDESHMUKH, D; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, Chicago, Iss. 1, v. 66, p. 15-37, January, 2002.

SISTEMA UNIFICADO ASSESPRO/SEITAC. Disponível em: < <http://www.assespro-ce.org.br/> >. Acesso em: 10 dez. 2007.

SLOGO, Luiz Antonio; MÜSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. *RAC*, v. 9, n.1, p. 149-170, Jan./Mar., 2005.

SWIFT, Ronald. *CRM: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TARAPANOFF, Kira. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília:Universidade de Brasília, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

VICENTE, Sandro Antônio. *Análise da aplicação dos padrões TMN no gerenciamento de sistemas de CRM*. 2003. 188f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

WILSON, Hugh; DANIEL, Elisabeth; McDONALD, Malcom: Fators for sucess in customer Relationship Management (CRM) System. *Journal of Marketing Management*. v.18, n.1/2, p. 193-219, 2002.

WINER, Russel S. Framework for customer relationship management. *California Management Review*, Berkeley, Summer 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Tradução: Daniel Grassi. São Paulo: Bookman, 2001.

ZINELDIN, Mosad. The royalty of Loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, v. 23, issue 7, p. 430-437, 2006.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. O que sr (a). entende por marketing de relacionamento? Como o CRM utilizado na empresa é capaz de operacionalizá-lo?
2. Qual a importância das informações prestadas pelo CRM no desenvolvimento das relações com o cliente?
3. Como o CRM identifica e avalia clientes potenciais? E clientes perdidos, como ele ajuda na identificação e avaliação? Nos dois casos que tipo de avaliação é feita?
4. Qual a importância do CRM na aplicação de recursos para conseguir novos clientes? Existe algum critério para definir clientes de maior valor?
5. O CRM ajuda a identificar as necessidades dos clientes potenciais? Em caso afirmativo, como influencia a oferta de novos produtos/serviços?
6. Qual a relevância do CRM para o gerenciamento de indicações de clientes potenciais a partir dos clientes atuais?
7. Como o CRM contribui para a retenção dos clientes atuais?
8. Qual a importância do CRM na aplicação de recursos para a retenção de clientes atuais? Existe algum critério para definir clientes de maior valor?
9. Como o CRM influencia na satisfação de clientes atuais? De que forma esta satisfação é mensurada?
10. Como o CRM registra as interações passadas com o cliente? Como estas informações são utilizadas na comunicação e definição da oferta a estes clientes?
11. Como o CRM ajuda a estabilizar relações com clientes em fase de abandono? O CRM capta os motivos do abandono?
12. Qual a contribuição do CRM na administração de vendas aos clientes atuais? (up-selling/cross-selling)
13. Qual a importância do CRM na identificação de clientes não-rentáveis ou de menor valor?
14. Como o CRM contribui para o gerenciamento de uma possível finalização do relacionamento com clientes não-rentáveis? É possível o CRM detectar fraudes e inadimplência?
15. Quais os pontos fortes e fracos do CRM nas diferentes fases (iniciação, manutenção e finalização) de relacionamento com o cliente?