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

Fabício Augusto de Freitas Melo

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: fabricaougustofm@yahoo.com.br

Ana Augusta Ferreira de Freitas

Universidade Estadual do Ceará, Ceará, Brasil

E-mail: freitas8@terra.com.br

Cynthia de Freitas Melo

Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, Brasil

E-mail: cf.melo@yahoo.com.br

RESUMO

Este artigo 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. 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. Por fim, a fase de finalização de relacionamentos foi a que se mostrou como de menor relevância, pois as empresas não tinham uma cultura orientada para terminar relacionamentos.

Palavras-chave: CRM; *Marketing* de Relacionamento; Tecnologia da Informação; Relacionamentos; Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

This paper aimed at understanding how CRM applications can affect the beginning, maintenance and conclusion of commercial relationships in small IT companies. 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. Also, the conclusion of relationship showed less relevance because the companies surveyed did not have an oriented culture towards concluding relationships.

Keywords: CRM; Relationship Marketing; Information Technology; Relationships; Knowledge Management.

1. INTRODUÇÃO

O *marketing* de relacionamento 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 (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.

O grande desafio do *marketing* de relacionamento está exatamente na abrangência de seus objetivos, conforme mencionado acima, uma vez que o conhecimento do cliente contém certos atributos que fazem dele um dos mais complexos tipos de conhecimento e tem um caráter de dinamicidade. Também, ele pode ser derivado de múltiplas fontes e meios e possuir muitos significados contextuais (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 dos 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 implicações gerenciais efetivas (GRABNER-KRAEUTER; MOEDRITSCHER, 2002). Afora isso, alguns problemas-chave precisam ser dirigidos. Embora o suporte conceitual do CRM seja dificilmente questionado, os desafios de implementação parecem ser enormes, como evidenciado por estudos de pesquisa em *marketing* comercial. Estes estudos proveem evidências convergentes de que aproximadamente 70% de projetos de CRM resultam em resultados insatisfatórios para o desempenho das empresas (GARTNER GROUP, 2003).

Por outro lado, por meio 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. 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 europeia (LEITE, 2004).

Destaca-se que o presente estudo foi conduzido em três empresas de tecnologia da informação de pequeno porte, que por serem responsáveis pelo planejamento, pela construção, implementação e difusão do CRM no mercado, usam os argumentos do *marketing* de relacionamento como orientação dos negócios. Assim, elas oferecem uma oportunidade abrangente para a verificação de como o CRM pode afetar o processo de *marketing* de relacionamento em empresas de pequeno porte. Slack *et al.* (1997) situam essas empresas como prestadoras de serviços de alto contato com seus clientes, fato que propicia a aplicação do *marketing* de relacionamento. Leite (2004) aponta que o seu tamanho 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 controle de resultados.

Em função desses argumentos, a pergunta a qual se busca resposta com este 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, a manutenção e a 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.

As seções deste trabalho estão assim estruturadas: (a) referencia o gerenciamento do relacionamento com o cliente; (b) relaciona didaticamente a metodologia; (c) mostra a análise dos resultados; e, ao final, encontram-se as considerações finais e as referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Gummerson (2002) conceitua CRM como os valores e estratégias do marketing de relacionamento convertidos em aplicações práticas. Dentro desta linha, a PricewaterhouseCoopers (1999) o considera uma estratégia de negócios, apoiada por processos e sistemas, com foco na construção e agregação de valor de relacionamentos.

Nota-se pelas definições acima uma visão voltada para estratégia. Por outro lado, Greenberg (2001, p. 19) oferece uma visão voltada para sistema explicitando que 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, na manutenção e na finalização, através de todos os pontos de contato. Acrescentam ainda que este processo tem subdimensões para cada dimensão primária (iniciação, manutenção e finalização) do relacionamento. Avaliação do cliente é a primeira subdimensão de cada dimensão primária.

As subsequentes 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 finalização.

Assim, observa-se que três palavras-chave formam a abrangência do conceito de CRM: estratégia, processo e sistema. 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 seção de metodologia) podem ser verificadas no campo empírico.

O CRM, conforme Dyer e Liebrez-Himes (2006), possui dois objetivos principais: (1) fornecer os meios para adquirir informações sobre comportamentos dos clientes, estilos de vida e necessidades; e (2) utilizar esta informação para melhor satisfazer as necessidades dos clientes. Segundo os autores, esta aproximação proativa serve a uma empresa para prover clientes com um serviço único que é direcionado a atender seus desejos e necessidades e também serve como uma fonte de vantagem competitiva. O CRM pode facilitar 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.

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 e, conseqüente, fidelidade (Cf. ROSSI;BREI, 2005).

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 passos, 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 afetam a satisfação 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.

Os 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, que permitem às empresas delinear suas ofertas para servir às exigências de seus clientes. Neste aspecto, Gummerson (2002) enfatiza essa questão do conhecimento do cliente estabelecendo como principal valor do CRM 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).

Jayachandran (2005) enfatiza o papel do CRM em relacionamentos, através da informação. O autor considera que 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. Em efeito, a informação joga um papel fundamental na formação e manutenção de relacionamentos com clientes (JAYACHANDRAN, 2005).

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. Conseqüentemente, 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.

3. METODOLOGIA

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 (LAKATOS; MARCONI, 1999) abrangeu essencialmente os conceitos de gerenciamento do relacionamento com o cliente e *marketing* de relacionamento, tendo como resultado 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 subsequentes. 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 desenvolvido na pesquisa bibliográfica serviu de base para a próxima etapa, uma pesquisa descritiva (SAMARA; BARROS, 1994) que buscou compreender como as aplicações de CRM afetam a iniciação, a manutenção e a finalização de relacionamentos comerciais em empresas de tecnologia de informação de pequeno porte. Para tanto, utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso múltiplo (BRUYNE *et al.*, 1991; YIN, 2001; ROESCH, 1999; LAZZARINI, 1997). Yin (2001) sugere que em projetos de estudos de caso deve haver indicação de quais dados serão 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 propostas pelo referido autor, e que foram utilizadas neste trabalho, serão descritas a seguir.

Fase de preparação e coleta de dados

Quanto 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, a manutenção e a finalização de relacionamentos comerciais em empresas de tecnologia da informação de pequeno porte?

O segundo passo é definir as proposições de estudo, que indicam quais informações são relevantes para serem 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 o teste das proposições acima. 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 usados na definição do tamanho da amostragem tornam-se irrelevantes. Assim, 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 esperam 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 semiestruturadas desenhadas a partir da pesquisa bibliográfica que, segundo Triviños (1987), consistem em 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”. Godoy (2006, p.134) considera que a entrevista semiestruturada 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 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 (BARDIN, 1977), que compreendeu as seguintes etapas: pré-análise e codificação ou tratamento do material. Na primeira, foi feita leitura flutuante do material de análise e sua preparação para análise propriamente dita. Na segunda, estabeleceu-se como unidade de registro o tema, a regra de contagem a sua presença (ou ausência) e, por fim, foi feita uma

categorização dos dados brutos, cuja grade de categorias e subcategorias é discriminado no Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias e subcategorias teóricas de análise

Categorias teóricas	Subcategorias teóricas	Autores
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) e Greenberg (2001)
	Identificação de clientes perdidos	Reinartz <i>et al.</i> (2004) e Gardesani e Silva (2005)
	Avaliação de clientes perdidos	Reinartz <i>et al.</i> (2004) e Gardesani e Silva (2005)
	Bases para segmentação de mercado	Gordon (1999) 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	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	Mithas <i>et al.</i> (2005), Gummesson (2002), Gardesani e Silva (2005) 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)
	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	Gummesson (2002) e Greenberg (2001)
	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)
	Venda cruzada (<i>cross-selling</i>)	Reinartz <i>et al.</i> (2004), Handen (2001) e 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) e Gardesani e Silva (2005)
	Identificação de clientes em fase de deserção	Reinartz <i>et al.</i> (2004), Belitardo (2000) e 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)
	Deteção de fraudes e inadimplência	Gordon (1999) e Reinartz <i>et al.</i> (2004)

Fonte: Adaptado a partir da pesquisa exploratória bibliográfica, vide os autores citados no quadro.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, 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. Quando questionado sobre o que significa *marketing* de relacionamento e como o CRM é capaz de operacionalizá-lo, o entrevistado 1 da empresa Alfa, que desempenha a função de gerente geral, 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 e 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.

Por sua vez, o entrevistado 2, que ocupa o cargo de analista de suporte, 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 que 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, o sistema registra todas as interações com o cliente potencial, 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 à 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 mau 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.

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 dar prioridade ao 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 contatar 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 de novo, 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.

Dessa forma, é feito o histórico e o uso do conhecimento de interações passadas nas relações com o cliente. Esta característica ajuda em 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.

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: “da 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 saia da relação, embora sejam identificados os motivos da deserção (Entrevistado 2).

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. Quando questionado sobre o que é *marketing* de relacionamento e como ele pode ser aplicado com o uso do CRM, o entrevistado 1, que é gerente de relacionamento, 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.

Dessa forma, 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, que é gerente comercial, 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 porque o cara torce Fortaleza” (Entrevistado 1).

Dessa forma, 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).

Por fim, no que se refere 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).

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.

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 para definir ofertas de menor valor para que o cliente desista da relação, mesmo que sejam detectados os motivos da deserção (Entrevistado 1).

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. 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 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 [...] 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, é 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 o 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, eletroeletrônica [...]”. 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 de 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.

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 dada 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 a 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).

Por fim, 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).

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 a 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 estar 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). É explicitado a seguir, um quadro resumo (QUADRO 2) dos resultados obtidos na pesquisa empírica, envolvendo os três casos, quanto à verificação das proposições teóricas de estudo.

Quadro 2 – Resumo da análise categórica

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			
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 de 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			

Fonte: Pesquisa direta

5. Conclusões

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.

No que se refere 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 seus 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 sua real lucratividade, o que se reflete num possível erro de investimento por parte dos parceiros de negócios.

Foi possível avaliar as associações existentes entre o uso do CRM e a melhoria do conhecimento dos clientes e das interações anteriores. Desta forma, tem-se que os sistemas utilizados nos 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 sequência 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.

Estabelece-se, portanto, uma conclusão sobre o objetivo geral deste trabalho, que foi o de compreender como as aplicações de CRM afetam a iniciação, a manutenção e a 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, de forma decrescente, nas fases de manutenção, iniciação e finalização de relacionamentos.

6. Referências

- 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.
- BRUYNE, P.; Herman, J.; SCHONTHEETE, M. D. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- DAVENPORT, T. H. *et al.* How do they know their customers so well? *Sloan Management Review*, n. 42, p.63-73, 1998.
- 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.
- 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.
- 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.

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.

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.

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.

LAZZARINI, S.G. *Estudo de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e aplicações do método*. São Paulo: Pioneira, 1997.

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.

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.

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.

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, Sylvania 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.

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

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.

SLACK, Nigel *et al*. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

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.

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.