

Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM): Indicadores Tecnológicos

Customer Relationship Management (CRM): Technological Indicators

Flávio Régio Brambilla

Universidade Luterana do Brasil - ULBRA , Gravataí, RS

Doutorando em Administração - UNISINOS

flaviobrambilla@terra.com.br

Resumo: *Customer Relationship Management* (CRM) configura uma aplicação tecnológica orientada pela filosofia do *Marketing* de Relacionamento. Preconiza interagir com os consumidores de maior valor. Por meio de estudo comparativo, com base em indicadores qualitativos, este trabalho traça uma relação entre teoria e práticas de CRM. Identificou-se em duas organizações de alta tecnologia que, apesar dos indicadores estarem adequados com as práticas empresariais, sua utilização e entendimento são orientados pela natureza dos negócios e características das firmas. Conceituar CRM como mais do que um aparato de *software*, uma filosofia empresarial que utiliza da Tecnologia de Informação (TI) como ferramenta para prover relacionamentos mais próximos aos desejos do consumidor, permanece uma realidade. Resultados evidenciam que estrutura de tecnologia, ferramentas de coleta e análise dos dados e, ferramentas interativas de vendas, favorecem o CRM. Em empresas tecnológicas, automação da força de vendas aparece como ferramenta decisiva de apoio para o CRM. Os indicadores tecnológicos propostos residem em quatro grupos: Tecnologia de Informação; Ferramentas de Informação, onde consta o Banco de Dados e a Armazenagem de Dados Depurados; Mineração de Dados; e por fim, a Automação da força de Vendas.

Palavras-chave: gerenciamento do relacionamento com os clientes; indicadores tecnológicos; marketing de relacionamento.

Abstract: *Customer Relationship Management* (CRM) configures a technological application guided by the Relationship Marketing philosophy. Regard the interaction with higher value costumers. Trough a comparative study based in qualitative indicators, this research molds a relationship between practical situations and academic theory of CRM. It was identified in two higher technology organizations that, until the indicators in practice are adjusted, the conduction of development are guided by the natural characteristics of the firms. The concept of CRM in a way that means more than software comprises a business philosophy that uses the Information Technology (IT) as a tool to build closer relationships with customers to satisfy their needs. That's a present reality. Results illustrates that the technological structure, tools to catch and analyze data sets and interactive sales' tools, support CRM initiatives. In technological enterprises, sales force automation appears as an essential tool for the adequate CRM support. The proposed Technological Indicators in this study relies in four groups: Information Technology; Information Tools (that comprises Data Bases and Data Warehousing); Data Mining processes; and completing the list, Sales Force Automation.

Key words: customer relationship management; relationship marketing; technological indicators.

1 Introdução

Em tradução livre, pode-se conceituar *Customer Relationship Management* (CRM), como Gerenciamento dos Relacionamentos com Clientes. Trata-se de uma abordagem gerencial orientada à identificação, atração e retenção de clientes. Preconiza-se o aumento das transações com os clientes de maior valor [1], ou seja, uma orientação de marketing concentrada em reter valor. Também, é entendido como a automação e melhoramento dos processos de negócio, associados ao gerenciamento dos relacionamentos com clientes. Dependendo da orientação de pesquisa, pode ser uma disciplina tanto do marketing quando da área de tecnologia. Para Dwyer, Schurr e Oh [2], por exemplo, CRM representa

a extensão dos relacionamentos de troca que contribuem com a diferenciação de produtos e serviços, o que pode prover vantagem competitiva. A meta deste tipo de aplicação focaliza em programas de relacionamento para entregar um alto nível de satisfação ao cliente, superior ao provido pela concorrência [3]. Neste sentido, “CRM é uma estratégia de negócio; não apenas um aparato de *software*” [4]. Day [5] menciona ser de elevada importância a manutenção de uma base de clientes fiéis. Estes clientes representam uma fonte de lucros para a firma.

Wilson, Daniel e McDonald [1] apresentam CRM como o conjunto de processos e tecnologias de suporte ao planejamento, execução e monitoramento dos consumidores, distribuidores e influências de interação nos canais de *marketing*. Relevando este critério estratégico no primeiro momento, Ragins e Greco [4] alertam posteriormente para a necessidade da construção de uma inteligente aplicação de tecnologia como maneira de obter a efetividade das práticas de CRM. Winer [3] releva como primeiro passo para uma solução completa, a construção de uma base de dados de clientes ajustada à organização. Iniciativas tecnológicas de CRM, dizem Croteau e Li [6], estão baseadas em sistemas de suporte à decisão e fontes de informações integradas. Necessariamente, devem proporcionar uma completa visão individual de cliente bem como suas necessidades específicas.

Definida a essência do que é CRM, sua face tecnológica será apresentada por meio de temas centrais, os quais configuram os indicadores qualitativos utilizados na etapa empírica do estudo. Após, o método utilizado na condução da pesquisa. Por fim, a discussão dos resultados encontrados na comparação entre empresas e, considerações finais. Tem-se como próxima discussão neste trabalho, a construção tecnológica de uma aplicação de CRM.

O objetivo desta pesquisa é proporcionar uma classificação adequada para análises comparativas entre aplicações que adotam CRM. Para consolidar este objetivo, os indicadores tecnológicos serão gerados e depois investigados empiricamente, sendo estes orientadores a Tecnologia de Informação; as Ferramentas de Informação (Banco de Dados e Armazém de Dados); o processo de Mineração de Dados; e a etapa de Automação da força de Vendas.

2 Construção conceitual dos indicadores tecnológicos de CRM

Os indicadores tecnológicos de CRM construídos estão divididos em quatro blocos conceituais para posterior análise empírica. O primeiro releva a visão abrangente da utilização da Tecnologia de Informação (TI). Na segunda caracterização, intitulada Ferramentas de Informação, incorporou-se a coleta e armazenagem dos dados de clientes, englobando Banco de Dados (BD), *Data Warehouse* (DW) e respectivas definições.

Específico aos processos de Mineração de Dados, representado pela aplicação da ferramenta *Data Mining* (DM), foi concebido o penúltimo indicador. Finalizando, o aspecto tecnológico das vendas, referente ao sistema de *Sales Force Automation* (SFA), que neste estudo se refere especificamente ao processo de conversão das vendas tradicionais em vendas eletrônicas ou automatizadas. Como primeira elaboração conceitual, o indicador TI.

2.1 Tecnologia de informação

Tecnologia de Informação (TI) é o conceito guarda-chuva que incorpora tecnologias utilizadas para criar, armazenar, trocar e utilizar a informação em seus diversos formatos[7]. Na perspectiva de marketing, diz Shoemaker [8], a TI é “o sistema nervoso que evolui as formas de organização de marketing”. Em CRM, a TI responde aos requisitos de informática do sistema, representados por *software* e *hardware*. Pedron [9] postula que a estratégia de CRM está intimamente relacionada ao avanço da TI e, através deste ferramental, torna-se possível buscar a fidelização dos clientes. Ressaltam Nogueira, Mazzon e Terra [10] que TI e suas respectivas automações “permitem a oferta de versões individualizadas de produtos e serviços visando atender o cliente a um preço acessível”.

Bretzke [11] alerta sobre a necessidade de no momento da definição e adoção do componente de *software*, guiar esta escolha em razão da natureza e do modelo relacional que a empresa pretende estabelecer com os clientes. Brown [12] complementa afirmando que uma “solução de CRM exige a adoção de novas tecnologias para alcançar transparência e visibilidade na cadeia de valor dos

negócios e entre os negócios e seus clientes”. Boon, Corbitt e Parker[13] concluem que a infra-estrutura de TI geralmente é descrita como um conjunto de serviços, incluindo o gerenciamento de comunicação, padronização de gerenciamento, segurança, educação de TI, gestão dos serviços e aplicações, gerenciamento e administração de dados, e as pesquisa e desenvolvimento de TI.

Para Hansotia[14], a TI é “o elemento facilitador na execução da estratégia de CRM”. Srivastava et al. [15] corroboram e complementam dizendo que a maturação simultânea de TI de administração de dados, como por exemplo, *Data Warehousing* e análises tecnológicas como *Data Mining*, podem criar o ambiente ideal para fazer do CRM um esforço sistemático. Kellen[16] propõe que “o *software* de CRM é realmente um conjunto de aplicações para o gerenciamento de dados sobre os clientes”, onde “canais habilitados de TI como a *Internet*, permitem o diálogo *one-to-one* com atuais e possíveis clientes, mediante negociação individual” [1].

Finaliza-se com Campbell [17], ao afirmar que empresas usuárias de TI adotaram-na “direcionada para a utilização do CRM em busca de bases de dados necessárias para a avaliação do *status* e da lucratividade dos seus clientes”. Estas bases de dados se referem aos dados de clientes, os quais podem ser utilizados em Bancos de Dados tradicionais ou em depósitos consolidados de dados como são os aplicativos de *Data Warehouse*. A característica destas ferramentas é solidificada na capacidade de geração de informações através dos dados contidos no sistema, ou mesmo informações disponibilizadas praticamente em tempo real. Relevando estas ferramentas de TI, como próxima etapa da fundamentação teórica será apresentado o indicador global das Ferramentas de Informação.

2.2 Ferramentas de informação

Com finalidade analítica, as Ferramentas de Informação serão conceituadas relevando três grupos fundamentais. Respectivamente, serão relevados: Banco de Dados (BD), na condição de instrumento transacional; os dados dos clientes, que permitem a inteligência da empresa quanto aos clientes, e ainda; *Data Warehouse* (DW), na função de armazenagem dos dados já consolidados como uma espécie de memória das transações da empresa.

Um Banco de Dados (BD) é entendido como o conjunto de dados ordenados e estruturados, passíveis de utilização. Neste caso, da empresa em transação com clientes. Define BD, o Peppers & Rogers Group [7], como qualquer conjunto de informações. Pode ser desde uma simples lista de compras, até um conjunto complexo de informações de cliente. Apontam Nogueira, Mazzon e Terra [10] que “uma boa administração de dados é essencial à prática do CRM”. É um tipo de processo que nunca termina, e que também está em constante evolução. Clientes transacionam ao longo do tempo e, estas interações, são sistematicamente registradas e atualizadas no BD. Menciona Pedron [9], que o BD é utilizado na análise comportamental dos clientes, e são efetuados processos de verificação e classificação em segmentos de mercado, e do indivíduo em seu respectivo grupo.

Missi, Alshawi e Irani [18] mencionam que a qualidade dos dados e das ferramentas de integração em BD são projetados para a operação interativa e gerenciamento de grandes volumes de distribuição. Tais informações encontram-se desestruturadas e em diferentes taxonomias, permitindo assim combinações, diferentes arranjos, bem como relatos com base em informações de diferentes fontes. Isto pode prover ao operador de CRM uma unificada visão de informação. Conforme Dowling [19], o CRM dirigido por base de dados apresenta melhorias significativas na identificação de clientes lucrativos e, alerta quanto aos não lucrativos. Para Pedron [9], a estruturação do BD, apresenta quatro agrupamentos principais. Referem-se aos clientes atuais, clientes potenciais, clientes esquecidos ou perdidos e, revendedores ou intermediários (que fornecem informações indiretas úteis com relação à preferência dos consumidores). Nestes subgrupos do BD devem estar contidas informações atualizadas dos clientes, para que sejam utilizadas nas iniciativas de CRM.

Quanto aos Dados dos Clientes, em CRM é importante que estes sejam fidedignos além de atualizados e disponíveis em tempo hábil para utilização. O usuário da solução de CRM, para desempenhar adequadamente ações de marketing e vendas, necessita de dados fidedignos de clientes. Para Nogueira, Mazzon e Terra [10] é importante a eliminação de problemas que possam atingir o Banco de Dados de CRM, como por exemplo, redundância e duplicidades. É importante a atenção para estes aspectos, já que a administração de dados em

CRM deve constituir uma base sólida na utilização de novas técnicas para análise de dados. Captação e registro das respostas fornecidas pelos consumidores são as partes mais críticas no processo de identificação e coleta de dados relevantes e fidedignos, seja com relação aos clientes consolidados ou *prospects*.

Para que os dados obtidos sejam de valor para a empresa, Pedron [9] afirma que o valor do processo das comunicações de *marketing* reside no fato de ser naturalmente circular, ou seja, os dados dos clientes são coletados, analisados e armazenados. A cada nova interação, os dados precisam ser imediatamente atualizados no BD. Dessa forma, é possível saber o resultado das ações de *marketing* e ajustar os demais planos com base nas respostas dos clientes, em tempo hábil para que outros funcionários da firma, também, possam entender o cliente com base em seus registros históricos de interações e transações com a firma.

Conforme Bolton e Steffens [20], a habilidade das organizações que empregam CRM de entender privacidade e preferências dos clientes ao longo das transações, guia campanhas e processos à centralização, planos de *marketing*, gerenciamento dos dados de clientes e minimiza os riscos de não conhecer o perfil dos clientes existentes ou desejados.

De acordo com McKim [21], os dados ajudam na descoberta do que é necessário para uma comunicação efetiva com o cliente. CRM neste sentido significa uma ação de *marketing* do tipo *high-touch*, e não apenas uma ação *high-tech*. O propósito da utilização dos dados de clientes é focado em melhor atender, e não apenas na aplicação tecnológica. O uso dos dados presentes no BD de clientes está diretamente relacionado com a tomada de decisões estratégicas. Para Bretzke [11] a estratégia de CRM é a possibilidade de uma empresa tornar-se orientada aos clientes, processo conduzido através da utilização dos dados de clientes existentes, mediante a estrutura de TI, possibilitando a conquista de uma sustentável vantagem competitiva. Como destaca Hansotia [14], o “CRM é essencialmente um esforço intensivo com dados de clientes”.

Missi, Alshawi e Irani [18] dizem que “a essência do sistema de CRM implica em entender, controlar e otimizar os negócios e o gerenciamento dos dados”, e Campbell [17], que para os dados de clientes serem utilizados de maneira adequada,

precisam ser convertidos em informações, e estas integradas aos processos de negócio. Feito isso, é necessário que seja desenvolvido o conhecimento de cliente. Os processos internos da empresa geram e integram as informações específicas de clientes, as quais propiciam às empresas condições ideais para o desenvolvimento de estratégias específicas de relacionamento. Shoemaker [8] diz que as interações entre clientes e transações em processo proporcionam uma riqueza de dados e informações que devem ser transformadas em conhecimento de clientes. Os *softwares* de conhecimento de clientes oferecem ferramentas disponíveis para os atores de *marketing* administrar o processo da transformação de dados em conhecimento, e assim desenvolver a adequada categorização de clientes.

Segundo Boon, Corbitt e Parker [13], os dados utilizados na segmentação de clientes podem incluir uma série de fatos, por exemplo, preferências de compra e hábitos, renda, educação, *status* e tamanho familiar, entre uma série de possibilidades no arranjo dos dados. Wilson, Daniel e McDonald[1] relatam que a segmentação pode ser vista como a simplificação da complexa bagunça de lidar com grande número de clientes individuais, cada um com necessidades e aspirações específicas e diferente valor potencial. Em outras palavras, Srivastava *et al.* [15], a “segmentação de clientes é a divisão da população total de clientes em grupos menores, denominados segmentos de clientes”. Empresas precisam ser seletivas em correlacionar e integrar dados nos programas e esforços de marketing, através da realização de uma construção de informações apropriadas de clientes, desenvolvendo assim programas de *marketing* individuais [22].

Finalizando, a elaboração conceitual das ferramentas informativas, *Data Warehouse* (DW), responde pelo fornecimento das informações confiáveis que suportam o processo da tomada de decisão. A diferença fundamental do DW para um BD é que no BD os dados são correntes, ou seja, em constante processo de mutação. Já no DW, são armazenados dados consolidados, geralmente representando exercícios anuais ou demais ciclos finalizados.

Nogueira, Mazzon e Terra [10] conceituam *Data Warehouse* como “o nome genérico para a infra-estrutura de armazenamento *online* de dados”, que é utilizado no armazenamento de informações sobre clientes, como transações, telefonemas, compras, faturas, entre outras. Existe sincronia do DW com as bases

de dados transacionais, embora os dados não sejam alterados diretamente no DW. Um aspecto importante é a necessidade de que dados sejam transformados em informações, visto que são fundamentais às práticas de CRM. *Data Warehouse* é importante devido a sua funcionalidade de armazenamento da informação em única localização central, que é utilizada na posterior construção da imagem do cliente. É uma ferramenta que busca mapeamento e compreensão do cliente, na condição de centralizadora de informações, ligada aos canais e departamentos da organização, em especial pontos de contato com os clientes, o caso dos relacionamentos de vendas.

Data Warehouse tem sua razão de existir devido à necessidade eminente de integrar dados corporativos em único local, para que fiquem acessíveis a todos os usuários envolvidos nos níveis decisórios da firma [23]. Conforme Pedron [9], esta sistemática propicia à organização condições de saber quem são os clientes, suas preferências, probabilidade de abandono dos negócios com a firma, bem como a capacitação da empresa para conhecer necessidades e perfis das outras preferências destes clientes. Conhecimento de clientes, diz Swift [24], configura a armazenagem de informações históricas em detalhes e centradas no cliente, permitindo que a empresa seja ágil e responsiva ao mercado, permitindo a tomada de decisões sólidas de *marketing*, como a determinação dos pontos importantes que requerem alocação de recursos.

Para Brown [12], *Data Warehouse* consiste em fator fundamental e permissivo à personalização e criação do ambiente de *marketing one-to-one*, através do qual é possível que a empresa aumente consideravelmente a satisfação dos clientes. Srivastava et al. [15] dizem que a construção do *Data Warehouse* é um passo essencial ao CRM analítico, e as fontes de dados são projetadas para o uso operacional. Day e Bulte [25] argumentam que CRM depende da qualidade e desempenho organizacional na extração e no gerenciamento compartilhado das informações, que convertidas em conhecimento, podem ser utilizadas no atendimento dos consumidores. A conversão das fontes de dados em informações decorre dos processos analíticos desempenhados pela empresa, como é o caso da ‘Mineração de Dados’.

2.3 Mineração de dados

Mineração de Dados, ou *Data Mining* (DM), responde pela análise das informações em um Banco de Dados, mediante a utilização de ferramentas que procuram tendências ou anomalias sem o conhecimento prévio do significado dos dados. É um processo fundamental em estratégias de CRM, especialmente no comércio eletrônico. *Data mining* é em síntese o processo de extração e cruzamento de informações relevantes, onde podem ser mapeados os modelos comportamentais dos clientes [7].

Nogueira, Mazzon e Terra [10] dizem que DM é “um processo para extrair e apresentar um novo conhecimento, antes não detectável, selecionado a partir de bases de dados para tomada das decisões de ação”. Angelo e Giangrande [23] dizem que pode ser definido como uma extração de dados, quando executado em banco de dados, almejando a obtenção de informações úteis e não conhecidas. Bretzke [11] descreve DM como uma ferramenta utilizada na busca de clientes mais rentáveis, ou segmentos de clientes mais significativos para empresa. As principais vantagens são a capacidade de orientar com sua utilização, o desenvolvimento de produtos aos clientes; encurtar a distância do consumidor final; oferecer produtos e serviços com preços competitivos e; agregar valor extra aos clientes através da segmentação e análise das diferentes classes de cliente.

Minerar dados configura uma necessidade analítica[15]. Seu foco primário é voltado ao conhecimento inovador, anteriormente inexistente ou indisponível, utilizado com o intuito de prever o futuro e automatizar a análise dos conjuntos de dados. Para Paas e Kuijlen[26], DM é “particularmente crucial para transformar dados transacionais armazenados em *insights* sobre as necessidades do cliente”.

Bolton e Steffens [20] afirmam que é preciso saber quais os dados de clientes captados pela empresa estão disponíveis nos pontos de interação entre empresa e cliente, o que é necessário para prover o correto tipo de tratamento e personalização de atendimento. Diz Fletcher [27], que em sistemas de CRM, “empresas coletam e utilizam as informações dos clientes”, com vistas ao aumento das margens de lucro. Existe uma relação direta entre a análise dos dados e o processo de venda. Tendo esta prerrogativa em evidência, a etapa teórica é finalizada com a Automatização de Vendas.

2.4 Automatização de vendas

Na definição proposta pelo Peppers & Rogers Group [28], Automatização de Vendas, ou *Sales Force Automation* (SFA), refere-se ao *software* para automatizar a força de vendedores, incluindo os processos de gestão de contatos, previsão, gestão de vendas e vendas em grupo. Hansotia [14] menciona que o principal foco do CRM em caráter operacional concentra-se na plataforma tecnológica de suporte das interações com clientes e a automação de vendas. Relata Shoemaker [8] que a maioria dos provedores de *software* de CRM tem raízes em SFA. Entende-se neste contexto que o CRM é projetado para aumentar as vendas e a funcionalidade da gestão dos negócios. As funções primárias do CRM direcionadas à força de vendas são a administração de contatos, localização das contas, administração das contas, entrada de pedidos, geração de propostas, apresentação de suporte, suporte técnico e o processo de vendas.

Um dos principais trabalhos sobre SFA, Speier e Venkatesh [29], cita que “as tecnologias de automação da força de vendas estão sendo cada vez mais utilizadas no suporte das estratégias de CRM”, e que suas ferramentas são freqüentemente implementadas para facilitar os processos de CRM, com raízes na filosofia do Marketing de Relacionamento. Por meio do melhoramento da velocidade e qualidade do fluxo de informações entre vendedores, cliente e empresa, ferramentas SFA apóiam os processos de negócios. Ferramentas para SFA variam em complexidade e grau para cada integração, relevando em cada caso a infra-estrutura organizacional e de TI existente.

Para Speier e Venkatesh [29], algumas características organizacionais podem ter influência significativa na implantação de TI, por consequência, impactando na aceitação da SFA. Conforme estudos em geral evidenciam, o pessoal de vendas reage de forma razoavelmente positiva às ferramentas de SFA imediatamente após treinamento. Porém, esta resposta inicial se torna negativa após períodos mais longos de utilização da ferramenta. Os processos de qualificação e treinamento, intensos no princípio da adoção e negligenciados posteriormente, podem justificar esta queda de adesão dos colaboradores nas vendas automatizadas. No entendimento de Speier e Venkatesh [29], “empresas precisam avaliar proativamente como as

ferramentas SFA mudam o papel dos vendedores e identificar as capacidades destes vendedores que são mais apropriadas”. Ainda mediante referência dos autores, vendedores podem acreditar que seu papel está ameaçado, porque administradores terão acesso nas mesmas informações de clientes, favorecendo o controle. As organizações devem estar atentas quanto a estas percepções, para tomar decisões de caráter tecnológico que evitem divergências entre média gestão e vendedores.

Ferramentas SFA podem gerar excessivos conflitos com o pessoal de venda. Estes conflitos resultam em custos organizacionais significantes, eventual perda financeira e, dos empregados de maior valor. Se os gestores responsáveis entenderem e controlarem o potencial deste conflito, e administrá-lo apropriadamente, as empresas poderão ter melhores chances de obter sucesso com o uso das alternativas de SFA.

Para o Peppers & Rogers Group [7], o termo automatização da força de vendas tem sido amplamente utilizado, mas não existe uma consolidação definitiva do que compõe esta terminologia. Neste artigo, a SFA é entendida como os processos tecnológicos que estejam diretamente associados aos processos de venda, onde anteriormente existiam pessoas nas funções hoje mecanizadas. Os requisitos da aplicação destas ferramentas precisam evoluir a partir do processo de vendas existentes na empresa. Quando adequada, a SFA reduz a duração dos ciclos de processos relacionados ao cliente, o desperdício e, melhora a relação com o cliente, atendendo aos preceitos de CRM. O vendedor não perde importância no processo transacional, e deve entender o sistema como gerenciador das rotinas operacionais de venda. Neste âmbito, o vendedor se concentra diretamente na interação com o cliente, em especial quando processos burocráticos de venda são complexos.

Com a utilização do sistema de SFA, o vendedor pode atender ao cliente de maneira personalizada, com mais qualidade, tendo acesso à história da relação entre empresa e cliente. Tem-se de tal sorte, como menciona Anderson [30], que em muitos contextos de marketing, o papel do vendedor é avaliar as necessidades do cliente, direcionar o cliente ao produto ou serviço apropriado, e depois negociar com ele. Shoemaker [8] diz que em muitas empresas “a força de vendas é a base das interações com os clientes”. A integração tecnológica com cada

ponto de toque existente entre empresa e cliente fortalece a habilidade da força de vendas em desenvolver relacionamentos adequados com os clientes e prover respostas mais rápidas as suas demandas. Para Speier e Venkatesh [29], o pessoal de vendas constitui a fonte primária da troca de informações no relacionamento entre cliente e vendedor, e assim, exerce importância crítica na formação e sustentabilidade dos relacionamentos com clientes. Releva Shoemaker [8] que o pessoal de vendas, cria conexões com os clientes, e entende a importância da preservação destes relacionamentos.

3 Metodologia de pesquisa

Utilizou-se na pesquisa uma abordagem qualitativa, que foi conduzida de maneira comparativa, bastante próxima ao que constitui o conceito de um Estudo de Caso. O foco consiste na análise do CRM em duas empresas de alta tecnologia, que por critérios de preservação de seus nomes serão tratadas por Empresa-1 e 'Empresa-2'. A primeira atua no segmento de tecnologia digital, orientada para produtos de *software* e *hardware*. É uma empresa multinacional, uma das líderes no mercado de informática, com operações no Brasil. Foi investigada uma unidade de desenvolvimento de *software*, localizada no sul do Brasil. A outra empresa é líder nacional em seu segmento, atuando nos mercados de mídia e entretenimento. A unidade de negócio investigada foi a matriz, localizada em São Paulo.

Buscou-se nos preceitos de Yin [31], a referência à condução e elaboração do instrumento para coleta de dados e análise dos resultados obtidos em campo. Zaltman [32] diz que a metodologia de pesquisa requer atenção ao ambiente e tipo de fenômenos comuns, bem como recomenda o suporte da literatura. Atendendo aos preceitos do autor, a primeira etapa do estudo foi a elaboração da estrutura teórica utilizada como referência para a etapa de análise dos dados obtidos. Recomendam Bruggen, Lilien e Kacker [33] que sejam especificados os informantes e o procedimento de coleta e análise de suas contribuições. Atendendo a estes preceitos, foram identificados os executivos gerenciadores de CRM como os informantes adequados ao provimento das informações de interesse.

Embora os resultados estejam consolidados por empresa, foram entrevistadas três pessoas na construção dos resultados da ‘Empresa-1’ e dois entrevistados na ‘Empresa-2’, selecionados por critérios de indicação e mérito. Para Boyd e Westfall [34], “a maioria das informações usadas em mercadologia são obtidas por meio de entrevistas”, o que também foi observado. Adotou-se a técnica de entrevistas semi-estruturadas, com questões elaboradas em consonância com elementos extraídos da teoria. Todas as cinco entrevistas tiveram duração aproximada de uma hora, e foram transcritas relevando a obra de Bardin [35], na análise de conteúdo. Zaltman [32] acredita que “a linguagem verbal desempenha um importante papel na representação, armazenamento e comunicação do pensamento”, e por isso, a falta de dados secundários relevantes ao estudo não restringiu a possibilidade de análise e elaboração de resultados que representem os casos específicos das organizações comparadas.

Quanto ao processo de validação do roteiro das entrevistas, Malhotra [36] diz que é uma alternativa adequada para ampliar a credibilidade dos resultados. Para obter maior precisão e garantia de adequabilidade, o roteiro foi remetido para três professores doutores da área de marketing com experiência em pesquisa sobre CRM. Depois de pequenos ajustes nas questões submetidas, o roteiro foi classificado como adequado por todos os avaliadores. As entrevistas foram aplicadas pelo pesquisador, diretamente aos respondentes. Com consentimento dos respondentes, foram gravadas na íntegra desde a leitura das instruções até considerações finais referenciadas pelos entrevistados ao final do questionamento formal. Importante destacar que a última ponderação do entrevistador foi o pedido dos entrevistados em expressar e prover informações adicionais além das já referidas no decorrer das questões. Esta solicitação de fechamento foi relevante, visto que todos os entrevistados cooperaram em detalhar suas explicações sobre os indicadores utilizados.

Os resultados foram concebidos através da comparação entre empresas, orientados pelo suporte teórico. O paralelo entre empresas e teoria configura uma técnica de Análise Nomológica, que para Bunn [37] representa “o último passo no desenvolvimento de medidas”. Trata-se de conceber questões com base em estudos teóricos e empíricos, e utilizar das orientações teóricas para elaboração

dos resultados. Apresentados os procedimentos de pesquisa, com destaque aos processos de Análise Nomológica [37] e de Análise de Conteúdo [35] chegou-se aos resultados discutidos na próxima etapa do texto.

Dentre as questões utilizadas na condução das entrevistas, destacam-se: Quando se fala em CRM do ponto de vista tecnológico, que variáveis envolvidas no processo são importantes? Quais tecnologias são adotadas perante as transações com clientes? Como a empresa vivencia e conceitua a Tecnologia de Informação (TI) em termos da prestação de soluções de CRM? Existem parâmetros que medem interação? Como um banco de dados, na visão da empresa pode ser utilizado na obtenção de diferentes composições de informações dos clientes? O banco de dados desenvolvido está alinhado com a perspectiva e demais aspectos estratégicos da organização que o utiliza? Como é tratado *Data Warehouse* nos projetos de CRM da firma? Este conjunto de informações estruturadas pode ser utilizado na tomada confiável de decisão? A estrutura de armazenamento desenvolvida atende aos requisitos deste conceito, que compete por armazenagem e fornecimento em tempo apto das informações para decisão? A extração e o cruzamento das informações – ocorre através do processo de *Data Mining*? Qual a importância no desenvolvimento do aplicativo prestado pela empresa e como este projeto é percebido nas ações de CRM? E como a empresa acredita que seja esta mesma visão do ponto de vista do cliente-usuário? Através das soluções prestadas é possível realizar o cruzamento de diferentes dados e traçar estimativas? A empresa presta suporte para automatização da força de vendas? Como é desempenhado este processo nas soluções oferecidas/adquiridas? Como reage a força de vendas do cliente-usuário perante o aplicativo? Neste processo existe aumento de qualidade e integração entre empresa e cliente?

4 Discussão dos resultados

Quanto ao indicador Tecnologia de Informação, a teoria incorpora tudo o que é utilizado para criar, armazenar, trocar e usar a informação em seus diversos formatos, podendo ser *software* ou *hardware* [7]. Em CRM, a TI está relacionada aos aspectos de suporte ao *Marketing* de Relacionamento [8], tendo como ponto

central a interação personalizada com os clientes [21,11]. A TI responde pela amplitude tecnológica do CRM [9].

Na Empresa-1, foi referenciado como primeiro passo nas aplicações de TI para clientes, o atendimento adequado de suas necessidades. Não deixaram de ser referenciados elementos técnicos, por exemplo, a linguagem de programação, os recursos tecnológicos desejados pelo cliente, a capacidade e, os custos de implantação e manutenção do sistema de CRM. Mede-se a tecnologia na organização pelo grau de adequação da solução prestada ao atendimento dos desejos do cliente. Especificamente com relação às vivências de TI, e soluções de CRM, os elementos do sistema de CRM são voltados ao *software*, e não aos equipamentos. Qualquer retorno informacional do cliente, seja qual for o grau de importância, é responsabilidade da gerência, e requer ação. Nas palavras de um dos entrevistados, esta abordagem fica evidente: “se o cliente não estiver satisfeito, mesmo que eu não concorde, sou obrigado a executar uma ação”. Constatou-se que, o *software* é adequado ao negócio da empresa, e não o contrário, além de ser mais orientado aos processos de venda tecnológica. Existem aspectos técnicos que maximizam a operação do sistema. O *software* de CRM foi desenvolvido sob demanda, tendo referência nas regras de negócio e necessidades da firma.

No panorama da Empresa-2 mencionou-se que uma solução de CRM requer estrutura suficientemente robusta para proporcionar serviços adequados aos clientes. O sistema de CRM, como na Empresa-1, foi completamente desenvolvido, e quanto à possibilidade de utilizar ferramentas disponíveis no mercado, os entrevistados informaram que foi uma alternativa analisada que se mostrou insuficiente. O sistema desenvolvido resultou em vantagem competitiva à Empresa-2 frente a seus concorrentes diretos. Não existe mensuração quantificada do resultado da TI utilizada, apenas percepções de melhoria. O sistema de CRM da organização foi concebido com o propósito de oportunizar aos clientes um diferencial que os concorrentes não podem suprimir ou copiar.

As Ferramentas de Informação estão distribuídas em três conceitos relacionados. Respectivamente, Banco de Dados, os Dados de Clientes e *Data Warehouse*. O Banco de Dados é essencial na segmentação de mercado [9], para que a organização possa executar ações de *marketing* por diferentes combinações

nos dados de clientes [18]. Todavia, a boa administração de dados é fundamental para que uma iniciativa de CRM seja alcançada [10]. Para Campbell [17], dados de clientes devem ser transformados em informações, e estas utilizadas em CRM [11]. Portanto a qualidade de dados é fundamental, sendo proibitivas redundâncias e duplicidades [10]. *Data Warehouse* é a infra-estrutura utilizada no armazenamento de dados e informações detalhadas dos clientes. Nada mais é do que um repositório único, depurado, consolidado e consistente, responsável pelo fornecimento de informações confiáveis [38].

Entende-se na Empresa 1, que uma aplicação de BD é entendimento mais próximo dos indivíduos que lidam com *software* e respectiva programação. A visão da empresa com relação ao BD entende a ferramenta como uma aplicação utilizada na armazenagem de dados comerciais. Conforme os entrevistados, o BD está alinhado com as estratégias da empresa. Os históricos completos contidos no BD podem ser utilizados. É possível verificar os clientes que mais fazem propostas de compra, o volume de transações por cliente, quais os mais rentáveis, etc. O sistema de CRM é utilizado nas relações de venda. Entendem os entrevistados que a solução de BD poderia ser utilizada de modo mais completo do que atualmente. Quanto ao agrupamento de dados e atualização em tempo real, a resposta foi positiva. O dado inserido no sistema fica armazenado, sendo que as únicas alterações se referem às transações correntes. Não existe alteração nos dados das transações anteriores. O reagrupamento dos dados proporciona um completo e imediato uso dos históricos de cliente. O DW para um dos entrevistados caracteriza “*o motor do negócio*”, por conter informações consolidadas sobre transações comerciais e interação com os clientes. Este módulo de TI fornece informações gráficas, utilizadas como suporte à tomada de decisão e elaboração das ações de CRM.

A Empresa-2 incorpora em seu BD aspectos operacionais, elaborações das entregas de material e outras necessidades, além dos dados de clientes efetivando compras, dados de investimentos, demandas, e possibilidades de relacionamento. A principal composição de dados, (a mais utilizada), é o histórico de clientes. Mediante estes é possível construir ações de CRM de acordo com as exigências da filosofia relacional. Quanto aos dados, são relatadas pequenas inconsistências. Existe a categorização dos dados de clientes por diferentes critérios, como por exemplo,

faturamento e assiduidade. Os dados obtidos são convertidos em informações, (utilizadas no CRM), diferenciando e segmentando clientes. A aplicação de DW existe, embora não seja entendido como a teoria apresenta. Evidenciou-se na Empresa-2 a não utilização dos conceitos e termos técnicos geralmente proferidos por acadêmicos e profissionais de TI. A aplicação possibilita a tomada de decisão confiável e em tempo hábil.

Mineração de Dados é uma prática direcionada ao atendimento dos clientes desejados em campanhas de *marketing*. Trata-se de uma ação analítica [15]. Define-a, o Peppers & Rogers Group [7], como a prática que permite análise de dados agrupados em bancos de dados. Utilizam-se as informações coletadas para melhor atender necessidades dos clientes [26], além de possibilitar a identificação do perfil dos clientes potenciais. Em síntese, é uma ferramenta que proporciona identificar os clientes ou segmentos de clientes que interessem à organização[11].

Integrantes da Empresa-1 mencionam que as bases de dados existentes na firma são habilitadas às práticas da mineração de dados. O essencial, que é a concentração de dados consolidados, faz parte do cotidiano do sistema de informações da empresa. Os colaboradores entrevistados entendem a mineração de dados como uma alternativa importante que habilita a qualificação dos serviços desempenhados diante dos clientes. Entretanto, entendem que uma completa mineração de dados requer mais do que o sistema atual pode proporcionar. Os clientes existentes são adequadamente analisados, porém, a aplicação da mineração de dados na prospecção de clientes potenciais é uma prática não utilizada na atualidade.

No caso da Empresa-2, mesmas percepções quanto ao uso da mineração de dados foram expressas. Mas, diferente da outra organização, mineração de dados na Empresa-2 é utilizada não apenas na análise de clientes existentes, sendo uma prática na busca por novos clientes. Como referenciou um dos entrevistados, práticas de mineração são utilizadas na identificação dos clientes-alvo, os *targets*. Mas, nas palavras do gestor argüido, fica evidente o entendimento restrito das operações: “é uma prática corrente, mas não sei detalhar”.

Uma definição importante da Automatização de Vendas é apresentada por Speier e Venkatesh [29], que a relaciona como uma ação de vendas com base em TI,

alinhada aos preceitos do *Marketing* de Relacionamento, postos em prática através da aplicação das estratégias de CRM. É uma plataforma tecnológica de interação e de vendas aos clientes [14]. Dizem Speier e Venkatesh [29], que SFA pode gerar conflitos com a força de venda. Embora a TI de SFA não seja plenamente utilizada nas empresas investigadas, os conflitos referenciados na teoria não foram detectados na condução da pesquisa.

O sistema de vendas SFA da Empresa-1, segundo as palavras de um dos gestores entrevistados, confirma que “a venda é automatizada”, o que não deixa dúvidas da existência da utilização de SFA. Os funcionários vêem esta aplicação como um benefício, e apesar das modificações de postura, recebem comissão de vendas, o que talvez explique não haver resistência dos colaboradores. O sistema, como se espera, proporciona atendimento rápido e eficiente, gerando resultados positivos à organização. Foram alocados os vendedores em ações mais importantes e relacionais nas vendas, deixando a face burocrática ao sistema automatizado. Nesta empresa, a ferramenta SFA é uma aplicação com base na *web*, e os vendedores trabalham nas questões interativas e no apoio. Esta aplicação de SFA aumentou a qualidade dos atendimentos aos clientes, sendo entendida como “uma ferramenta que melhorou o trabalho”, utilizada nas práticas de CRM operacional.

A SFA da Empresa-2 é atrelada ao aspecto relacional do sistema, além da outra organização centrada apenas em vendas. Apesar da interface eletrônica, também os processos transacionais da firma, como os contatos de negociação, são mais intensos em relação ao resultado da outra organização em pauta. Entende-se a SFA como canal de relacionamento aberto, utilizado em ações de CRM. Após a adoção do sistema SFA, a comunicação com os clientes da organização foi melhorada e ampliada, bem como as informações gerais de negócio passaram a fluir melhor e de maneira organizada. A possibilidade de acesso aos dados em diferentes pontos de contato com os clientes foi uma das melhorias mais enfatizadas durante as entrevistas, resultando na desejada ampliação da qualidade operacional e de atendimento aos clientes. Automatizar o processo de vendas favoreceu o CRM da empresa. No caso da Empresa-2, a interatividade com os clientes se mostra substancialmente superior ao que fora percebido na Empresa-1, que delegou a maior parte das relações ao suporte.

Apresentados os resultados distribuídos por indicadores, respectivamente trazendo a síntese conceitual e os casos das empresas 1 e 2, entende-se como essencial a sumarização dos achados e implicações das diferenças detectadas. Como última etapa desta pesquisa, as Considerações finais, desenvolvidas com base nos resultados até o momento apresentados.

5 Considerações finais

Nas empresas investigadas, em análise global, os indicadores construídos se mostraram pertinentes nas respectivas aplicações de CRM. O entendimento da Tecnologia de Informação das empresas corrobora com a teoria, embora diferenças existam nos contextos analisados. Já era esperado que a TI fosse identificada nos dois casos, porque TI é requisito essencial a todo tipo de informatização, o que também ocorre no CRM. No caso Empresa-1, a TI é direcionada ao atendimento das necessidades dos clientes. Além do aspecto utilitário, preceitos técnicos foram observados na construção do CRM. A mensuração da efetividade do CRM, embora não tenham sido disponibilizados os indicadores, baseia-se na adequação do sistema ao atendimento dos clientes. Ações corretivas, ou para identificar a insatisfação de clientes é uma prática rotineira. O foco central do sistema de CRM é centrado nas vendas. Assim como no primeiro caso, a Empresa-2 também trabalha com CRM desenvolvido, e não com pacotes de *software* ofertados no mercado. Identifica-se o CRM como adequado ao elemento estrutural da empresa, e como no primeiro caso, existe a venda com suporte tecnológico. Diferente da Empresa-1, a Empresa-2 identificou explicitamente vantagem competitiva, e atribui ao CRM o diferencial provido aos clientes. Curiosamente, no caso 2, não existe mensuração quantificada, apenas são relevadas percepções de melhoria.

Dados, independente dos tipos de soluções utilizadas são a essência na geração de informações, e posterior inteligência, no atendimento especializado aos clientes. No caso 1, as ferramentas de dados são atribuídas ao pessoal técnico, o que surpreende já que as expectativas teóricas consistem na utilização em todos os pontos de contato com o cliente. Na Empresa-2, a orientação é mais próxima ao que apregoam as teorias de CRM. Em ambas, históricos de clientes

são utilizados nas práticas de relacionamento, em especial no que diz respeito aos processos de vendas e ações de *marketing*. Na Empresa-2, a nomenclatura das operações com dados não condiz com a caracterização técnica, o que implica em eventuais desentendimentos. As duas empresas atribuem ao *Data Warehouse*, uma importância na tomada de decisão, entendendo que esta ferramenta viabiliza confiabilidade de dados.

O ato de minerar dados é amplamente reconhecido em caráter analítico de CRM. Além de ser utilizada a mineração de dados no entendimento e suprimento das necessidades dos clientes e nas práticas de segmentação, podem ser utilizadas em análises mais avançadas, como é o caso da identificação do perfil dos clientes potenciais, ou *targets*. Na situação 1, os dados existentes são suficientes para mineração, porém, os sistemas para esta prática não suportam prospecções preditivas. São realizadas análises em dados de clientes existentes, mas prospecção de possíveis clientes não é uma prática corrente. Por outro lado, na Empresa-2, predições são conduzidas, apesar dos entrevistados não conseguirem explicar como ocorrem tais processos. Para o CRM analítico, o trabalho com dados preditivos é tão relevante quanto analisar os dados existentes. Empresas que utilizem ambas as possibilidades detêm diferencial analítico e tecnológico perante as que fazem utilização parcial ou não trabalham na análise de dados. Dados não analisados dificilmente promovem informação relevante.

Encerrando a análise, a automação ou automatização da força de vendas, requer alinhamento com as filosofias de *marketing* relacional para que ocorra o CRM efetivo. Em teoria, a força de vendas pode ser impactada negativamente por este tipo de tecnologia, mas o estudo proporciona subsídios para conclusão de que não é automatizar, mas sim não saber automatizar adequadamente o que causa conflitos com os colaboradores. A Empresa-1 usufrui de vendas automatizadas, e uma das maneiras encontradas para evitar conflitos foi trabalhar com comissões de vendas, fornecidas com base no apoio e suporte dos vendedores em funções relacionais, e não mais em operações triviais de negócio. Neste caso, automatização é uma solução operacional de questões burocráticas. No segundo cenário, a Empresa-2 atende melhor aos preceitos relacionais nos sistemas. Também se verificou interatividade mais intensa com os clientes, em que automatização de

vendas representa mais que suporte operacional, mas sim um canal intenso para ações de CRM.

Como evidencia a Empresa 2, interatividade com clientes por meio das tecnologias disponíveis faz um sistema de CRM superior aos demais. Quanto mais potentes, adequadas ao negócio e exploradas as tecnologias no entendimento e predição de clientes atuais e potenciais, melhores serão os resultados das iniciativas de relacionamento baseadas em CRM. A tecnologia alinhada aos negócios é a combinação ideal em CRM analítico.

Futuros estudos devem replicar, e se necessário, buscar a ampliação e refino das métricas propostas. Da mesma forma, evoluir as questões qualitativas para indicadores numéricos pode constituir uma metodologia mais robusta para mensurar ações de CRM.

6 Referências

- [1] WILSON, H.; DANIEL, E.; McDONALD, M.. Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. *J. Market. Manage.*, v. 18, p. 193-219, 2002.
- [2] DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S.. Developing Buyer-Seller Relationships. *J. Marketing*, v. 51, p. 11-27, 1987.
- [3] WINER, R. S. A Framework for Customer Relationship Management. *Calif. Manage. Rev.*, v. 43, n. 4, p. 89-105, 2001.
- [4] RAGINS, E. J.; GRECO, A. J.. Customer Relationship Management and E-Business: More than a Software Solution. *Rev. Bus.*, p. 25-30, 2003.
- [5] DAY, G. S. Winning the Competition for Customer Relationships. *Sloan Manage. Rev.*, v. 51, p. 02-20, 2002.
- [6] CROTEAU, A. M.; LI, P.. Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. *Can. J. Adm. Sci.*, v. 20, n. 1, p. 21-34, 2003.
- [7] PEPPERS & ROGERS GROUP. CRM Series: Marketing 1 to 1. 3.ed. São Paulo: Peppers & Rogers Group Brasil e Makron Books, 2004.

- [8] SHOEMAKER, M. E. A Framework for Examining IT-Enabled Market Relationships. *J. Pers. Selling Sales Manage.*, v. 21, n. 2, p. 177-185, 2001.
- [9] PEDRON, C. D. Variáveis determinantes no processo de implantação de CRM: estudo de casos múltiplos em empresas gaúchas. Monografia em Informática UNISINOS. São Leopoldo: 2001.
- [10] NOGUEIRA, R.; MAZZON, J. A.; TERRA, A. M.. A gestão de CRM nas seguradoras. In: EnANPAD, p. 01-16, setembro 25-29, 2004, Curitiba (PR). *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- [11] BRETZKE, M. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real*. São Paulo: Atlas, 2000.
- [12] BROWN, S. A. CRM: Customer Relationship Management: uma ferramenta e estratégica para o Mundo do E-Business. São Paulo: Makron Books, 2001.
- [13] BOON, O.; CORBITT, B.; PARKER, C.. Conceptualising the Requirements of CRM from an Organisational Perspective: A Review of the Literature. 7th *Australian Workshop on Requirements Engineering*, p.1-14. Melbourne, Australia. December, 2-3, 2002.
- [14] HANSOTIA, B.. Gearing up for CRM: Antecedents to Successful Implementation. *J. Database Market.*, v. 10, n. 2, p. 121-132, 2002.
- [15] SRIVASTAVA, J.; WANG, J. H.; LIM, E. P.; HWANG, S. Y.. A Case for Analytical Customer Relationship Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, PAKDD 2002, LNAI 2336, p. 14-27, 2002.
- [16] KELLEN, V.. How to Do Customer Relationship Management without Spending Big Bucks. White Paper: Blue Wolf, p. 1-9, 2002.
- [17] CAMPBELL, A.J. Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically. *Ind. Market.Manage.*, v. 32, p. 375-383, 2003.
- [18] MISSI, F.; ALSHAWI, S.; IRANI, Z.. The Way Forward to a Successful Customer Relationship Management. *Inform. Sci.*, p. 1605-1612, 2003.
- [19] DOWLING, G.. Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less is More. *Calif. Manage. Rev.*, v. 44, n. 3, p. 87-104, 2002.

- [20] BOLTON, K.; STEFFENS, J. Analytical CRM: A Marketing-Driven Organizational Transformation. E-Loyalty Corporation: Optimizing Customer Interactions, p.1-20, 2004.
- [21] McKIM, B.. The Differences Between CRM and Database Marketing. *J. Database Market.*, v. 9, n. 4, p. 371-375, 2002.
- [22] PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *J. Econ. Soc. Res.*, v. 3, n. 2, p. 1-34, 2001.
- [23] ANGELO, C. F.; GIANGRANDE, V.. Marketing de relacionamento no Varejo. São Paulo: Atlas, 1999.
- [24] SWIFT, R.. CRM: Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- [25] DAY, G. S.; BULTE, C. V. Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance. Marketing Science Institute, Research International and the Mack Center for Technological Innovation at the Wharton School, p. 1-49, 2002.
- [26] PAAS, L.; KUIJLEN, T.. Towards a General Definition of Customer Relationship Management. *J. Database Market.*, v. 9, n. 1, p. 51-60, 2001.
- [27] FLETCHER, K.. Consumer Power and Privacy: The Changing Nature of CRM. *Int. J. Advert.*, v. 22, p. 249-272, 2003.
- [28] PEPPERS & ROGERS GROUP. CRM Series: Call Center 1 to 1. São Paulo: Makron Books, 2001.
- [29] SPEIER, C.; VENKATESH, V.. The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies. *J. Marketing*, v. 66, p. 98-111, 2002.
- [30] ANDERSON, E. T. Sharing the Wealth: When Should Firms Treat Customers as Partners? *Manage. Sci.* v. 48, n. 8, p. 955-971, 2002.
- [31] YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [32] ZALTMAN, G.. Rethinking Research: Putting People Back In. *J. Marketing Res.*, v. 34, p. 424-437, 1997.

- [33] BRUGGEN, G. H. V.; LILIEN, G. L.; KACKER, M.. Informants in Organizational Marketing Research: Why Use Multiple Informants and How to Aggregate Responses. *J. Marketing. Res.*, v. 39, p. 469-478, 2002.
- [34] BOYD, H. W.; WESTFALL, R.. Pesquisa mercadológica: textos e casos. Volume I. Rio de Janeiro: USAID, 1964.
- [35] BARDIN, L.. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- [36] MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [37] BUNN, M. D. Key Aspects of Organizational Buying: Conceptualization and Measurement. *J. Acad. Market. Sci.*, v.22, n.2, p.160-169, 1994.
- [38] GREENBERG, P. CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time. New York: McGraw Hill, 2002.