

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Phryné Azulay Benayon Araújo

**GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE - TEORIA VERSUS
PRÁTICA: UMA INVESTIGAÇÃO EM TRÊS DAS MAIORES EMPRESAS
DO CEARÁ AGRACIADAS COM O PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA**

FORTALEZA
2005

Phryné Azulay Benayon Araújo

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE - TEORIA VERSUS PRÁTICA: UMA INVESTIGAÇÃO EM TRÊS DAS MAIORES EMPRESAS DO CEARÁ AGRACIADAS COM O PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA

Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração concentração em Marketing.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero

**FORTALEZA
2005**

Benayon, Phryné Azulay Araújo

Gestão do Relacionamento com o Cliente – Teoria versus prática: uma investigação em três das maiores empresas do Ceará agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia / Phryné Azulay Benayon Araújo – Fortaleza, 2005.

Dissertação – Universidade de Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC
Mestrado Profissional em Administração.

Phryné Azulay Benayon Araújo

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE - TEORIA VERSUS PRÁTICA: UMA INVESTIGAÇÃO EM TRÊS DAS MAIORES EMPRESAS DO CEARÁ AGRACIADAS COM O PRÊMIO DELMIRO GOUVEIA

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero
UFC – Universidade Federal do Ceará
Orientadora

Prof^ª. Dra. Hilda Coutinho de Oliveira
UFC – Universidade Federal do Ceará

Prof^ª. Dra. Danielle Miranda de Oliveira Arruda
UNIFOR – Universidade de Fortaleza

Dedico este trabalho àqueles que acreditam em relacionamentos duradouros. Especialmente ao meu marido Luís Fernando, meu pai Ruyter e a minha mãe Nazaré sem os quais a realização de cada sonho se tornariam sem valor.

Aos meus irmãos David e Esther-léa, por estarem presente e fazerem parte da minha vida.

AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pela realização deste sonho.

Agradeço ao meu amado Luís Fernando que foi meu porto seguro em momentos de incertezas, dificuldades e medos.

À Professora Doutora Cláudia Buhamra, que não negou esforços para que este trabalho fosse realizado a contento, que nos momentos de orientação presencial, via e-mail, telefone, ou mesmo durante as aulas, sanou minhas dúvidas, abriu novos espaços e soube mais do que nunca ser realista perante o que era necessário.

O educador é aquele que cresce e se engrandece com o aprendizado do aluno, sendo assim, agradeço a cada um dos docentes que me acompanharam nesta jornada, contribuindo de maneira especial para que este trabalho fosse realizado.

Agradeço à Universidade Federal do Ceará – UFC, pela coragem de seus colaboradores, em acreditar no projeto **MPA** - Mestrado Profissional de Administração e transformá-lo em um modelo de ensino e aprendizagem.

Agradeço aos amigos que encontrei nesta caminhada e que foram de vital importância para o meu crescimento pessoal e profissional através das trocas de experiências, do compartilhamento de informações e conhecimentos.

Agradeço às empresas Expresso Guanabara, CAGECE e M. Dias Branco por terem disponibilizado as informações e os conhecimentos necessários para o desenvolvimento desta pesquisa.

Enfim, sou muito grata a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a consecução desta dissertação de mestrado. Peço perdão àqueles a quem não citei nominalmente, mas que, tenham a certeza, foram importantes em todas as fases de realização deste trabalho.

Não fale sobre o afeto desperdiçado!
O afeto nunca é desperdiçado. Se ele
não enriquecer o coração do outro,
seus fluxos retornarão às nascentes e,
como a chuva, o encherão de sossego;
aquilo que da fonte emana voltará à
fonte.

Henry Wadsworth Longfellow

RESUMO

Neste trabalho é apresentada uma investigação que visa identificar quais as práticas que estão sendo utilizadas na gestão do relacionamento com o cliente nas três maiores empresas do Ceará agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia de 2003. Para tanto, foi feita uma pesquisa qualitativa, com 3 estudos de caso, utilizando o método de entrevista em profundidade, a fim de detalhar as práticas de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) nessas empresas, tendo como base teorias que abordam a temática em questão. Os resultados da pesquisa qualitativa local foram, então, comparados com os resultados quantitativos de uma pesquisa realizada no Brasil, em 2003 pela consultoria americana, Peppers and Rogers Group. Em síntese, as conclusões extraídas dessas investigações mostram que as maiores empresas do Ceará conhecem os conceitos de gestão do relacionamento com o cliente de uma forma superficial, e, embora acreditem que o CRM seja uma forma de se diferenciar da concorrência, não possuem um programa de CRM sistematizado, mas ações isoladas de relacionamento com o cliente.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, Gestão do Relacionamento com o Cliente, Clientes, Tecnologia da Informação, Empresas do Ceará, Empresas Nacionais.

ABSTRACT

The objective of this work is to present an investigation which aims to identify the procedures used in the customer relationship management at the three major companies in Ceará awarded with “Delmiro Gouveia Prize” in 2003. A qualitative research was done in order to achieve this goal with three case studies using the method of depth interview to specify the procedures of Customer Relationship Management (CRM) in these companies based on the theories related to the matter. The results of the qualitative local research were, then, compared to the quantitative research done in Brazil in 2003 by the american consulting, Peppers and Rogers Group. To sum up, the conclusions drawn from these investigations show that the major companies in Ceará know the concepts of the customer relationship management only superficially and although they believe that CRM is a way of being different from their competitors, they do not have a systematic program of CRM but only isolated actions of customer relationship.

Key words: Relationship Marketing, Customer Relationship Management, Customers, Information Technology, Companies in Ceará, Domestic Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Cadeia de Valor.....	34
Figura 02 – O Ciclo do Processo de CRM.....	38
Figura 03 – Pirâmide de Clientes.....	45
Figura 04 – Processo de CRM.....	52
Figura 05 – Categorias de CRM.....	59
Figura 06 – Estrutura Organizacional CAGECE.....	91
Figura 07 - Estrutura da Unidade de Negócio da Capital CAGECE.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Os Três Níveis do Marketing de Relacionamento.....	29
Quadro 02 – Os 11 Cs do Marketing de Relacionamento.....	36
Quadro 03 – Marketing Tradicional X CRM.....	53
Quadro 04 – As 10 Maiores Empresas do Ceará.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Definições de CRM - Pesquisa Ceará.....	103
Tabela 02 - Objetivos da implantação do CRM - Pesquisa Ceará.....	107
Tabela 03 - Fontes de Captação de Informações sobre os Clientes - Pesquisa Ceará.....	109
Tabela 04 - Tipos de Informações Armazenadas sobre Clientes - Pesquisa Ceará.....	111
Tabela 05 - Utilização das Informações dos Clientes - Pesquisa Ceará.....	113
Tabela 06 - Principais Indicadores Utilizados para Mensurar o Relacionamento com o Cliente - Pesquisa Ceará.....	115

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Definição de CRM - Pesquisa Nacional	102
Gráfico 02 - Situação das Empresas Quanto a Programas de CRM – Pesquisa Nacional	104
Gráfico 03 - Situação das Empresas Quanto a Programas de CRM – Pesquisa Ceará.....	105
Gráfico 04 - Objetivos para a implantação de CRM - Pesquisa Nacional.....	106
Gráfico 05 - Fontes de Captação de Informações sobre os Clientes - Pesquisa Nacional	108
Gráfico 06 -Tipos de Informações armazenadas sobre os clientes - Pesquisa Nacional... ..	110
Gráfico 07 - Utilização das Informações dos Clientes - Pesquisa Nacional	112
Gráfico 08 - Indicadores do Resultado do Relacionamento com o Cliente - Pesquisa Nacional	114

SUMÁRIO

RESUMO.....	I
ABSTRACT.....	II
LISTA DE FIGURAS.....	III
LISTA DE QUADROS.....	III
LISTA DE TABELAS.....	III
LISTA DE GRÁFICOS.....	IV
1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Justificativa	28
1.2. O Problema.....	29
1.3. Objetivos	30
1.3.1. Objetivo Geral	30
1.3.2. Objetivos Específicos	31
1.4. Pressupostos	31
1.5. Estrutura da Dissertação	32
2. REFERENCIAL TEÓRICO	34
2.1. Evolução do Marketing.....	35
2.1.1. Marketing de Relacionamento.....	39
2.2. Gestão do Relacionamento com o Cliente - CRM.....	50
2.2.1. Principais Abordagens do CRM	55
2.2.2. Processo de Implementação do CRM.....	56
2.2.3. Marketing Tradicional versus CRM	66
2.3. Tecnologia da Informação e CRM	67
2.4. Estudo Brasil Peppers and Rogers Group	76
2.5. Síntese do Referencial Teórico	78
3. METODOLOGIA	67

3.1 Tipo de Pesquisa	81
3.2. População e Amostra	85
3.2.1. O Prêmio Delmiro Gouveia	86
3.3. Coleta de Dados.....	89
3.4. Análise de Dados	93
4. ESTUDOS DE CASOS	96
4.1. Estudo de Caso Guanabara	96
4.1.1. A Empresa	96
4.1.2. A Empresa e o CRM	99
4.2. Estudo de Caso Cagece	103
4.2.1. A Empresa	103
4.2.2. A Empresa e o CRM	105
4.3. Estudo de Caso M. Dias Branco IND. e COM. de Alimentos Ltda.....	109
4.3.1. A Empresa	109
4.3.2. A Empresa e o CRM	111
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	129
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131

1. INTRODUÇÃO

O mundo passou, nos últimos anos, por profundas e importantes transformações impulsionadas pelo crescimento da internet e a valorização da informação e do conhecimento. A Web tornou-se um poderoso canal de comercialização e de comunicação. Na era digital, tudo é muito rápido. O concorrente está à distância de um *click* no mouse. Para competir nesse cenário, não basta oferecer produtos e serviços com melhor qualidade e preço. É preciso, também, conhecer o consumidor, ser capaz de satisfazê-lo e não perdê-lo para a concorrência. Em outras palavras, faz-se necessário saber criar e gerenciar o relacionamento com o cliente de forma a gerar valor para ele e para a organização.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM - *Customer Relationship Management*), possibilita à empresa identificar quem são seus clientes, diferenciá-los por valor e necessidades, interagir com eles e, então, personalizar produtos e serviços, possibilitando, assim, a formulação de estratégias que proporcionem um aumento de rentabilidade e valor da base de clientes (*Peppers and Rogers Group, 2003*).

Em todo o mundo a gestão do relacionamento com o cliente é, cada vez mais, uma prioridade. As empresas brasileiras, inseridas nesse cenário, têm tendência de crescimento na utilização do CRM com intuito de estabelecer e manter relacionamentos mutuamente vantajosos de longo prazo com os clientes.

No entanto, as muitas abordagens a cerca do CRM têm levado um número significativo de empresas a conceber, de forma errônea, as estratégias de gestão de relacionamento, conforme demonstrado em pesquisa realizada no Brasil pelo *Peppers*

and Rogers Group, cujo resultado foi publicado na revista *HSM Management* nº 38 de Mai-Jun de 2003.

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo fundamental investigar as práticas de CRM, com base na metodologia do *Peppers and Rogers Group*, nas três maiores empresas do Ceará, segundo o Prêmio Delmiro Gouveia divulgado no Anuário do Ceará de 2004 referente a premiação de 2003, com o intuito de comparar os resultados quantitativos nacionais com os resultados qualitativos locais de *performance* das empresas em relação ao uso do CRM.

1.1. Justificativa

A globalização da economia, o rápido e crescente uso da Internet e o desenvolvimento de novas tecnologias estão imprimindo um ritmo cada vez mais veloz às empresas. Hoje, a tomada de decisão precisa ser imediata para vencer a concorrência e assegurar a permanência no mercado. Dentro desse contexto, a informação torna-se crucial. Além de saber lidar com o grande volume de informações, as empresas da atualidade devem também ter agilidade para analisá-las e interpretá-las corretamente para poder definir novas ações e determinar os rumos que os negócios deverão seguir, pois, a informação é hoje um elemento de competitividade fundamental para micro, pequenas e grandes empresas.

O CRM permite à empresa como um todo ter uma visão única de seu cliente e, a partir daí, explorar oportunidades de negócios. Para isso, é necessário aproveitar todas

as interações que a empresa tem com o cliente no sentido de captar dados e transformá-los em informações que possam ser disseminadas pela organização.

Através da utilização de um banco de dados (*database marketing*), é possível otimizar a sua comunicação com o cliente. Assim, a empresa saberá, com detalhes, um maior número de necessidades e preferências do seu público-alvo, possibilitando a formatação de estratégias bem definidas de marketing voltadas para o cliente visando o desenvolvimento de um relacionamento duradouro, interativo e personalizado que implicará no grande diferencial competitivo da empresa.

A investigação das práticas de CRM no Ceará será, portanto, de grande utilidade não só para a Academia que poderá validar o instrumento teórico dando uma base empírica de constatação, como também propiciará às organizações uma reflexão sobre a compreensão do conceito de CRM.

1.2. O Problema

Marketing é definido como a ciência e a arte de encontrar clientes, mantê-los e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles (Kotler, 2000). Para tanto, as empresas, hoje, estão transferindo sua ênfase na busca por novos clientes para a aprendizagem da manutenção e do aumento da lucratividade da clientela atual. A conhecida regra 80/20 (Lei de Pareto) garante que os melhores 20% dos clientes da empresa são responsáveis por 80% de seus lucros (Kotler, 2000). Portanto a identificação destes 20% de clientes para a organização viabilizará a canalização e a

priorização dos esforços de marketing em prol dos mesmos, propiciando o fomento da rentabilidade desta base de cliente a um menor custo.

Na medida em que mais empresas dominam a arte de satisfazer e reter clientes, mais difícil se torna atrair novos clientes e convencê-los a trocar de fornecedor. Isso força ainda mais as empresas a dominarem a arte de desenvolver relacionamentos.

Segundo Gordon (1998), os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros da empresa, não são as máquinas que fazem os produtos, os próprios produtos, ou mesmo o capital intelectual inerente às pessoas, às patentes ou ao *know-how*, por mais importante que estes sejam. Tradicionalmente, os bens são vistos como aquilo que afeta o potencial de geração de rendimento em curto prazo de uma empresa. Um relacionamento, ao contrário, fornece à empresa rendimento em longo prazo, baixos riscos e a oportunidade de aumento de lucratividade através do processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes.

Diante do exposto, nossa pergunta ou problema de pesquisa é: As grandes empresas do Ceará conhecem e aplicam o CRM? Se aplicam, como o fazem?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Investigar as práticas de CRM (gestão do relacionamento com o cliente), em três das maiores empresas do Ceará que foram agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia de 2003.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar a compreensão que as três maiores empresas do Ceará possuem do conceito de CRM;
2. Identificar a existência de programas de CRM ou a intenção de implantação do mesmo;
3. Descobrir que propósitos levaram a empresa à implantação do CRM;
4. Investigar quais as principais fontes de captação de informações acerca do cliente;
5. Descobrir os tipos de informações armazenadas sobre os clientes;
6. Investigar quais as principais formas de utilização, por parte das empresas, das informações coletadas sobre os clientes;
7. Descobrir quais os principais indicadores de resultados de programas de relacionamento com os clientes utilizados pelas empresas.
8. Comparar os resultados da pesquisa do Ceará com os resultados nacionais, com base na pesquisa do *Peppers and Rogers Group* realizada no Brasil em 2003.

1.4. Pressupostos

1. As empresas não compreendem com exatidão o conceito de CRM;
2. As empresas não possuem programa de CRM e pretendem implementá-lo;
3. As empresas implantaram o CRM para o aumento da satisfação do cliente;
4. As empresas captam informações acerca dos clientes através de *call center*;

5. As empresas só armazenam informações básicas como: endereço, telefone e data de aniversário;
6. As empresas só utilizam as informações dos clientes com intuito de fazer promoções;
7. As empresas mensuram os resultados de programas de relacionamento com os clientes através da repetição das compras.
8. As empresas Nacionais têm uma maturidade maior quanto ao CRM que as empresas do Ceará.

1.5. Estrutura da Dissertação

Organizada em cinco capítulos, a dissertação aborda o tema CRM (Gestão do Relacionamento com o Cliente). No Capítulo 1, Introdução, além da justificativa do tema, é apresentada a relevância do problema a ser estudado fazendo-se breve relato do momento atual e das mudanças que surgiram com o advento da internet, da valorização da informação e do conhecimento. Ainda na introdução são enumerados os objetivos gerais, os objetivos específicos e os pressupostos que nortearam a pesquisa.

No Capítulo 2, Referencial Teórico, foi feita a revisão da literatura relevante e uma retrospectiva dos vários autores acerca das temáticas: Evolução do Marketing, Marketing de Relacionamento, CRM e Tecnologia da Informação, chegando até o atual estágio de desenvolvimento conceitual em que os temas se encontram. Nesse capítulo é descrito, ainda, a pesquisa desenvolvida pelo *Pepper and Rogers Group*, utilizada como base para a pesquisa de campo.

No Capítulo 3, Metodologia, abordou-se com maior profundidade os fundamentos teóricos para a definição da metodologia e sua aplicação na condução da investigação que foi definida através dos objetivos previamente estabelecidos.

No Capítulo 4, Estudo de Caso, foram descritos os dados qualitativos levantados na pesquisa. Nesse momento foi feita uma relação entre as informações obtidas, o problema da pesquisa e o embasamento teórico obtido na revisão da literatura.

No Capítulo 5, Análises, Interpretação dos Resultados e conclusão da Pesquisa, foram mostrados os resultados da Pesquisa Nacional desenvolvida pelo *Pepper and Rogers Group* e da Pesquisa do Ceará com as 3 maiores empresas agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia em 2003. Posteriormente foi feita uma comparação entre os resultados das pesquisas, culminando com a conclusão acerca das práticas de Gestão do Relacionamento com o Cliente desenvolvidas no Ceará, considerando os objetivos e pressupostos previamente determinados.

No Capítulo 6, Considerações Finais, conclui-se o trabalho fazendo uma síntese dos resultados da pesquisa, das suas limitações, assim como algumas recomendações para futuras pesquisas.

Após as Considerações Finais, estão listadas as fontes bibliográficas utilizadas para a construção da estrutura teórica desta dissertação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo consta a revisão da literatura e uma retrospectiva de vários autores acerca das seguintes temáticas:

Evolução do Marketing

Marketing de Relacionamento

Gestão do Relacionamento com o Cliente - CRM

Principais Abordagens do CRM

Processo de Implementação do CRM

Marketing Tradicional versus CRM

Tecnologia da Informação e CRM

Estudo Brasil *Peppers and Rogers Group*

Síntese do Referencial Teórico

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução do Marketing

Segundo Simões (1986), o Marketing começou quando o homem procurou realizar a primeira troca. A troca foi a primeira intenção comercial e, portanto, o elemento gerador das necessidades de comercialização que, no fundo, formam a sua essência.

Segundo Kotler (1998) a essência do Marketing é “a relação de troca, esta relação foi transformada ao longo dos anos, principalmente a partir da Revolução Industrial”.

Cobra (1992), discorrendo sobre a história do Marketing, ressalta que as empresas tiveram, ao longo de 400 anos, enfoques distintos na forma de conceber, produzir e vender um produto. Segundo o autor, a era da produção estendeu-se de 1600 a 1899, sendo que se iniciou com a produção de subsistência, passando, em 1700, com o desenvolvimento das pequenas cidades, à produção por encomenda e chegando ao final do século XIX à produção em massa.

Neste período, época da Revolução Industrial, a preocupação central era a produção massiva de produtos não diferenciados e a indústria que oferecesse o menor preço obtinha vantagem sobre as outras. A ênfase era dada aos processos de produção e à redução de custos. O cliente não tinha nenhum poder de negociação, era uma troca onde prevaleciam os interesses das indústrias.

Conforme Ansoff e McDonnell (1993), com a demanda maior que a oferta surge então a concepção de Marketing da época, conhecida pela célebre frase de Henry

Ford: “*Dêem o carro a eles em qualquer cor, desde que seja preto*”. Esta era a visão das indústrias e de seus proprietários. A produção tinha um fim em si mesma independente das necessidades ou opiniões daqueles que consumiam os produtos. Tal postura foi possível em função do ambiente competitivo bem diferente do atual, com oportunidade de crescimento, demanda crescente e escassez de produtos.

De acordo com Rocha e Christensen (1987), na orientação para o produto, o foco deixa de ser a produção e passa a concentrar-se nos produtos fabricados pelas empresas. Tal tipo de orientação predominou nas empresas americanas nas primeiras décadas do século XX, e, por muito mais tempo nos países industrializados da Europa.

A hipótese era de que a produção de produtos de qualidade e preços acessíveis atrairia os compradores, havendo, assim, uma supervalorização do produto. Seguia-se a lógica de quem o fabricava e não de quem o comprava. Continuava prevalecendo, portanto, os interesses das organizações na relação de troca com os clientes.

Levitt (1990) ressalta que “*tal concepção leva a uma miopia de Marketing*”; pois as empresas assim orientadas, concentram-se nos produtos colocando em segundo plano as necessidades do mercado. A empresa passa a “adorar” os produtos por ela fabricados, considerando-os melhores, esquecendo-se, entretanto, de ouvir os consumidores. Hoje, tal tipo de prática colocaria em risco a competitividade da empresa.

Ansoff e McDonnell (1993:26) perceberam e registraram que nos anos 30 “a demanda por bens de consumo básico estava se aproximando da saturação no mercado americano”. O consumidor, ao ficar cada vez mais rico, começou a demandar mais, além do simples desempenho básico.

Na primeira metade do século XX, as técnicas de produção dos países industrializados se sofisticaram e houve um aumento na produção de bens. A filosofia da produção foi substituída pela de vendas no início dos anos 20, quando a tecnologia da produção em massa, criada pela Revolução Industrial, produziu mais produtos do que os mercados podiam absorver com eficácia.

Neste período, o investimento em propagandas, promoções e esforços de venda, como forma de atrair e influenciar o consumidor, passaram a ser prioridades da administração. As vendas se tornaram, portanto, o foco das empresas. Percebe-se uma maior predominância dos interesses empresariais. O consumidor continuava esquecido e sua opinião ou insatisfação com o produto adquirido não era considerada.

Segundo Rocha e Christensen (1987), a orientação para vendas ainda era bastante comum, principalmente nos países subdesenvolvidos. Prevalencia a mentalidade de vender sem se preocupar com o hoje chamado “pós-venda”. A visão era de curto prazo, havendo pouca ou nenhuma preocupação por parte das empresas de prestar um serviço que mantivesse a preferência do cliente em longo prazo.

Kotler (1998) afirma que a empresa que segue este tipo de orientação tem como pressuposto de que os consumidores, se deixados sozinhos, não vão comprar produtos e, portanto, devem ser persuadidos a comprá-los. Para ele, tal enfoque revela que a empresa tem como objetivo vender o que fabrica e não o que o mercado deseja.

Ao término da Segunda Guerra Mundial, as indústrias pararam de produzir bens bélicos e voltaram a produzir bens de consumo. Com o aumento do mercado vendedor, começou a haver sobra de bens produzidos; só o esforço de venda não era suficiente para escoar toda a produção. Neste momento, as empresas perceberam que era

necessário algo mais para atrair o consumidor. Têm-se, então, o início da era do Marketing, onde a orientação principal deveria ser dada ao consumidor.

Cobra (1992) afirma que quando o mercado não consegue absorver os produtos e há um excedente e quando o esforço de venda não dá conta de colocar tais produtos no mercado, surge a preocupação com o consumidor, ou seja, com o Marketing.

Conforme Sandhusen (1998), esta era a situação no início dos anos 50, período do pós-guerra, onde a diminuição do nível de renda da população levou a uma nova postura das empresas na relação com o cliente.

De acordo com Kotler (1998), a empresa orientada para o Marketing tem como pressuposto que a chave para se atingir as metas propostas está no atendimento eficaz das necessidades e desejos do consumidor.

Para isso é necessário que a empresa defina seu mercado-alvo, busque conhecer profundamente as necessidades desse mercado, promova a integração das diferentes áreas da empresa, pois, na medida em que satisfaz as necessidades dos consumidores obtém vantagem competitiva sobre os concorrentes.

O Marketing, então, evoluiu de uma perspectiva essencialmente interna, voltada para dentro da organização, na qual eram enfatizados aspectos tais como a melhoria da produção e do produto, para uma perspectiva de interação com o ambiente externo, principalmente em relação à importância dada aos clientes. Atualmente, o Marketing tem dado ênfase a aspectos de relacionamento da empresa, em todos os sentidos com fornecedores, clientes, concorrentes e colaboradores. A isso chama-se Marketing de Relacionamento, assunto que será abordado a seguir.

2.1.1. Marketing de Relacionamento

Percebe-se ser difícil eleger uma definição única de Marketing de Relacionamento. Como bem observa Cardoso (2001), não existe uma definição unânime entre os vários autores relacionados ao tema, talvez por ser o próprio conceito relativamente novo e, provavelmente, pela própria característica do que trata (relacionamento com clientes) e dos meios de que dispõe (tecnologia de comunicação).

A terminologia Marketing de Relacionamento surgiu com Leonard Berry, na literatura de marketing de serviço, em 1983. Naquela época, concebeu-se que a fidelização de clientes era uma forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. Definiu-se o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes. De lá para cá, este conceito tem evoluído, mas vários autores têm usado o termo, basicamente, para definir estratégias específicas que valorizam o gerenciamento da retenção e a fidelização do cliente.

O marketing de relacionamento, também denominado marketing um a um ou marketing individualizado, era a forma com que se faziam os negócios antes da Revolução Industrial, antes dos produtos de massa e das grandes mídias. Esta citação histórica é fornecida por Peppers e Rogers (1994) afirmando que o pensamento dos empresários da época era o de que o seu negócio coincidia exatamente com “*a participação no cliente*”. Ainda, segundo os autores, o lojista era o responsável pelo marketing e levava um banco de dados na cabeça. Hoje, a tecnologia da informação dá possibilidades às grandes empresas de serem tão eficazes nos relacionamentos pessoais quantos os pequenos lojistas daquela época.

À medida em que as organizações se aprimoram e investem esforços na tentativa de conquistar a fidelidade e ampliar sua gama de clientes, novas relações com parceiros e clientes estão sendo implementadas, transformando o relacionamento no principal bem da empresa e, conseqüentemente, impulsionando o desenvolvimento de uma área dentro da disciplina de marketing, conhecida como Marketing de Relacionamento.

A evolução do conceito de Marketing de Relacionamento está vinculada à própria evolução dos mercados em que a concorrência não se dá mais entre empresas, mas entre redes de relacionamentos e os conhecimentos adquiridos através das interações.

Na percepção de Vavra (1993), a partir da perspectiva do cliente, a compra passa a ser encarada como um relacionamento em que o mesmo sente o desejo ou a necessidade por uma interação continuada com a organização de venda. Sendo assim, os objetivos de marketing focados no cliente são de obter um pleno valor de duração de cada consumidor, aumentar esse valor e mantê-lo cada vez mais crescente, e utilizar os lucros excedentes do sucesso para custear a conquista de novos clientes.

O ponto de partida para qualquer relacionamento como os clientes está na capacidade de deter informações sobre e para eles: “o conhecimento e a percepção vêm de dados sobre as interações, transações e comportamentos manifestos dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno”, Gordon (1998).

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais

voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente. Para acontecer, é necessária uma total sintonia entre os vários níveis da empresa.

Segundo Kotler (1998), existem cinco níveis de relacionamento com os clientes:

- **Básico:** O vendedor apenas vende o produto ao cliente sem se preocupar com qualquer tipo de retorno;
- **Reativo:** O vendedor vende o produto ao cliente e pede um retorno sobre qualquer dúvida;
- **Responsável:** O vendedor dá retorno para o cliente para saber como está o produto vendido e pede sugestões;
- **Proativo:** O vendedor contata o cliente para informar melhores usos do produto;
- **Parceria:** A empresa trabalha continuamente com o cliente para que se possa descobrir maneiras de economizar ou ajudá-lo a usar melhor o produto.

Na visão de Berry e Parasuraman (1992), o marketing de relacionamento possui três diferentes níveis (Quadro 01).

- No nível um é praticado o marketing freqüência ou retenção, sendo oferecidos incentivos monetários para estimular os clientes a negociar mais com a organização. Neste nível a organização passa no teste da importância para o cliente, mas perde na diferenciação no mercado visto que é facilmente imitado pelos concorrentes.
- No nível dois, são priorizados os elos sociais acima dos elos financeiros, mediante a ênfase na prestação de serviços personalizado e a transformação

dos consumidores em clientes, considerado pelos autores como sendo o “[...] produto da alma e da ciência [...]”. Neste nível surge o relacionamento um-a-um.

- No nível três, os relacionamentos são consolidados com elos estruturais, além dos elos financeiros e sociais. Os elos estruturais são os criados para tornar os serviços valiosos para os clientes, mas nem sempre estão disponíveis prontamente visto que os serviços têm como base a tecnologia e são integrados ao sistema, em vez de dependerem dos comportamentos de formação de relacionamentos de cada um dos empregados, daí o termo estrutural.

Nível	Tipo de Ligação	Orientação do Marketing	Grau de Personalização do Serviço	Elemento Básico do Mix de Marketing	Potencial de Diferenciação competitiva sustentada
Um	Financeira	Consumidor	Baixo	Preço	Baixo
Dois	Financeira e Social	Cliente	Médio	Comunicações Pessoais	Médio
Três	Financeira, Social e Estrutural	Cliente	De Médio a Elevado	Prestação do Serviço	Alto

Quadro 01 – Os Três Níveis do Marketing de Relacionamento

Fonte: BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992, pgs. 161 – 166.

De acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2001), o marketing de relacionamento era, inicialmente, tido com uma disciplina resultante da associação entre marketing de banco de dados, gestão de contas e prestação de serviços ao cliente. Seu sucesso dependia claramente da tecnologia da informação, através de uma

aplicação planejada e sensata. Poucos previam as grandes mudanças na área da tecnologia da informação, sobretudo quanto ao gerenciamento de clientes. A absorção da nova tecnologia para gerenciar clientes apresentou-se de forma muito rápida, visando:

- Aumentar a participação de mercado;
- Reduzir os custos da gestão de clientes;
- Recrutar clientes novos e de qualidade de maneira direcionada;
- Proteger e reter os clientes existentes;
- Extrair mais valor dos clientes existentes;
- Proteger a empresa dos clientes mais perigosos.

O termo Marketing de Relacionamento é usado pelos estudiosos das ciências gerenciais para identificar estratégias específicas. Com apoio em Kotler (1998), vê-se que não se trata de uma nova ciência, um novo Marketing ou, ainda, uma nova disciplina dele derivada. Seriam apenas estratégias de marketing integrado, em que se estaria dando ênfase às redes de relacionamentos construídas pelas empresas e à análise sistemática dos processos necessários para mantê-los e ampliá-los.

Tais processos teriam o objetivo de maximizar as percepções de valor por parte dos clientes e de todos os integrantes dos vários mercados, ampliando a tangibilidade das características do produto. Nessa mesma linha de pensamento, Gordon (1998) identifica o Marketing de Relacionamento como um processo contínuo de criação de valores e compartilhamento de benefícios.

Esse relacionamento possibilitaria, então, a ampliação da capacidade da empresa de perceber valor, dando-lhe condições para a ampliação das competências e,

conseqüentemente, dos mercados. Mas esse é um processo que envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados pelo compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependências e alinhamentos organizacionais.

Nesta mesma linha, Mckenna (1996) entende o Marketing como o desenvolvimento e manutenção de relações com a infra-estrutura e com os clientes. Ao acompanhar os clientes individualmente, interagir com eles, tratar diferentes clientes de forma diferente, a empresa pode mudar completamente a natureza da concorrência, gerando maior lealdade do cliente, bem como margens unitárias mais altas.

Philip Kotler (1999) diz que existe a necessidade de se ampliar a definição tradicional de marketing de *“a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”* para uma definição mais atual e ampla, onde o marketing é *“a ciência e a arte de conquistar e manter clientes, desenvolvendo um relacionamento lucrativo com eles”*. O atual conceito desenvolve uma estratégia para manter os clientes de uma empresa, criando um relacionamento o mais íntimo possível.

Stone e Woodcock (1998) definem o marketing de relacionamento como o uso de uma gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente, visando: identificar os clientes de forma individualizada e nominal, criar um relacionamento entre a empresa e esses clientes; e administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da sua empresa. Traduz-se, desta maneira, numa relação proveitosa para ambas as partes.

O Marketing de Relacionamento envolve todas as etapas que as empresas assumem para conhecer os clientes e atendê-los melhor, tendo como tarefa criar forte lealdade dos consumidores (KOTLER, 1998).

A fidelização do cliente é ferramenta-chave do marketing de relacionamento. Envolve desde a preocupação com o cliente interno (empregados da empresa), passando pela qualidade total do serviço, até o pós-marketing que atua como fator importante para a conquista da fidelidade do cliente externo.

Segundo Bretzke (2003), no atual estágio dos negócios, o gerenciamento de relações pressupõe que as empresas estejam dispostas a manter vínculos duradouros suportados por processos operacionais ágeis, selecionando a tecnologia adequada. Isso requer metodologia, especialização e experiência.

A implantação do conceito de marketing de relacionamento, segundo Las Casas (2001), envolve mudanças na cultura e valores organizacionais, alterações na forma e capacitação dos recursos humanos, inovações na sistematização de processos, capacitação tecnológica, e aperfeiçoamento da gestão, incluindo o estilo de liderança de que a empresa dispõe.

Para Gordon (1998), a definição do marketing de relacionamento compreende oito componentes principais: cultura e valores, liderança, estratégia, estrutura, processos, pessoal, tecnologia, conhecimento e percepção. O objetivo do marketing de relacionamento é alinhar todos esses aspectos de uma empresa com seus clientes e participantes, mas, a satisfação do cliente não se resume apenas à aquisição de produto ou serviço, e sim, na sua avaliação contínua após a venda. Além disso, ele espera que a empresa possa continuar prestando-lhe atendimento com qualidade, mesmo após ter encerrado o processo de compra, ou seja, a relação entre uma

empresa e seu cliente é para sempre e, se isso não ocorre, ele tende a procurar outros produtos, outras marcas, outros fornecedores. A satisfação deixa de ser o fim da tarefa do marketing para ser o começo de uma oportunidade de transformar um comprador satisfeito em um cliente leal à marca. E essa transformação de cliente satisfeito em cliente leal é que possibilita à organização a sua lucratividade e continuidade.

Por vezes, a compra se dá por razões periféricas às qualidades oferecidas. Conforme Levitt (1997), o consumidor não adquire os produtos, mas os benefícios esperados. Essa afirmação permite entender claramente o Marketing de Relacionamento no seu contexto mais amplo: o envolvimento da imagem da empresa em toda a cadeia de valor que o produto poderá criar.

De acordo com Gordon (1998), entender o Marketing de Relacionamento em sua complexidade significa considerar permanente reflexão sobre as necessidades da cadeia de relacionamentos. Da produção ao preço, da promoção à logística, cada elo terá diferentes necessidades e desejarão beneficiar-se com a criação e o compartilhamento dos valores desenvolvidos.

Consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas pela propaganda, de terceiros e experiências anteriores com produtos e serviços. Essas informações são usadas para tomar decisões de compra. Assim, o sucesso de um produto ou serviço, bem como de uma marca ou empresa, deverá ser o resultado de um diálogo efetivo com o mercado. Tal diálogo é facilitado pelas redes de relacionamentos e pelas interações consequentes do entendimento de toda a cadeia de valores que se constrói.

Porter (1996) estabelece que uma das primeiras etapas do Marketing de Relacionamento é determinar quem é o verdadeiro comprador e sua cadeia de valores:

definir qual o mercado-alvo, o que ele quer e o que ele espera do produto/serviço, identificar em que investir para conquistar o cliente e garantir a sua fidelização (Figura 01).



Figura 01 – Cadeia de Valor

Fonte: PORTER, Michael E. Vantagem competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996, pg.35.

Mckenna (1996) destaca a importância da credibilidade nessa cadeia quando diz que ela é a chave para o processo de posicionamento no mercado e que as empresas precisam encontrar formas de gerá-la. Aos olhos dos consumidores e dos mercados as

empresas precisam parecer seguras e dignas de confiança, além de construir um alicerce sólido que sobreviva às mudanças inevitáveis do mercado.

Alguns autores apontam o Marketing de Relacionamento como o Pós-Marketing (Vavra, 1993), ou seja, o relacionamento após a compra, o que é passível de discordância. As relações com o cliente devem ser construídas antes, durante e após as relações comerciais, seguindo a linha de pensamento do Kotler (1998). A construção de fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes traz como resultado fortes redes de relacionamentos, a que o autor chama de *Redes de Marketing*: consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, cientistas e universidades.

O contraste entre o marketing de relacionamento e o marketing tradicional é que enquanto a medida de sucesso dos programas de marketing tradicional é o aumento da participação do mercado (*market share*), medido por categoria de produto, uma de cada vez, os programas de marketing de relacionamento têm seu sucesso mensurado em termos de participação do cliente (*share of customer*). O marketing tradicional procura mais clientes para produtos específicos, enquanto que o marketing de relacionamento procura mais produtos para seus clientes.

Ao analisar as influências do marketing de relacionamento nos quatro pilares de marketing 4 p's de McCarthy (produto, preço, praça e promoção), Gordon (1998) contribuiu para a teoria sintetizando as novas variáveis a serem administradas. São os 11 Cs do marketing de relacionamento, apresentados a seguir.

OS 11 CS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	
1. Cliente	Definição dos clientes a atender, o vínculo e outros objetivos a serem alcançados, além da estratégia a seguir.
2. Categorias	Definição do alcance das ofertas de produto e serviço a serem ofertadas aos clientes.
3. Capacidades	Estabelecimento das capacidades necessárias à empresa para ofertar o valor desejável pelos clientes.
4. Custo, lucratividade e valor	Construção da lucratividade do cliente, por meio da criação de novos valores com os clientes e com a partilha dos mesmos.
5. Controle do contato com os processos monetários	Administração e controle dos processos associados aos contatos da conta através da garantia do recolhimento de dinheiro e, segurança de que os mesmos sejam desempenhados efetivamente no interesse mútuo: cliente-empresa.
6. Colaboração e integração	Atuação na garantia de acesso aos principais tomadores de decisão, no apoio ao aprendizado conjunto, na divisão e colaboração estratégica operacional para integração de aspectos de negócios do cliente com os do fornecedor.
7. Customização	Criação de valor para o cliente implicará na customização de aspectos do desenvolvimento do produto e serviços, da produção e distribuição dos mesmos durante toda a sua vida útil.
8. Comunicação, interação e posicionamento	Envolvimento do cliente com comunicações interativas em tempo real, além da administração do posicionamento da empresa em relação ao cliente.
9. Cálculos sobre o cliente	Acompanhamento do desempenho da empresa na mente do cliente, avaliações do cliente e progresso no aprofundamento do vínculo com o mesmo.
10. Cuidados com o cliente	Desenvolvimento e administração de processos para fornecimento de informação em tempo real, bem como treinamento, retorno e restituição, e quaisquer outros serviços relevantes exigidos para aumentar o valor do produto ou serviço ao cliente.
11. Cadeia de relacionamentos	Ligações formais da empresa com os stakeholders, que permitem a criação do valor final que os clientes desejam, ligações com foco no cliente.

Quadro 02 – Os 11 Cs do Marketing de Relacionamento

Fonte: GORDON, Ian. Marketing de Relacionamento: estratégias técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998, pgs. 199 – 217.

Assim, desenvolver relacionamentos é a base do sucesso da empresa, baseada no marketing com visão de futuro que se alia à tecnologia para fidelizar os clientes. Rapp (2000) entende que, no futuro, o valor se dará pelo retorno do investimento que for feito no desenvolvimento de relações com os clientes. Com isto ele prevê o marketing de valor futuro que a tecnologia torna possível.

2.2 Gestão do Relacionamento com o Cliente - CRM

Segundo Peppers e Rogers (1994), CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Para Gordon (1998), CRM envolve pessoas, processos e tecnologia, e visa a criação de uma sistemática para adquirir maior conhecimento sobre o cliente ao longo de toda a vida dele.

Bretzke (2000) afirma que CRM é uma estratégia baseada em um conjunto de conceitos, ferramentas, processos, *softwares* e *hardwares*, provendo a empresa de meios para atender os requisitos dos clientes em tempo real, disseminando as informações dos clientes por todos os departamentos da empresa, para que esse possa

ter um tratamento diferenciado em qualquer setor em que for atendido. Para que isso possa ocorrer, é necessário que os recursos humanos disponíveis na empresa estejam treinados e aptos nesse atendimento.

Para Swift (2001), CRM é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles. Ele afirma também que é um processo iterativo que transforma informações sobre clientes em relacionamentos com clientes por meio da utilização ativa e da aprendizagem a partir das informações (Figura 02).

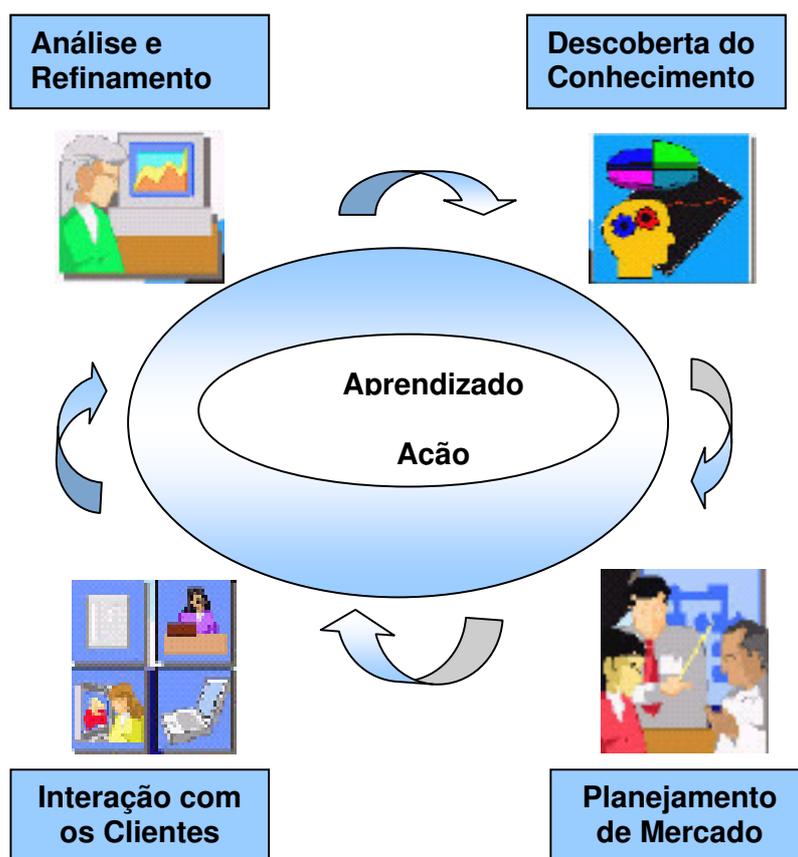


Figura 02 – O Ciclo do Processo de CRM

Fonte: SWIFT, Ronald. *CRM, Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2001, pg. 36.

Segundo Swift (2001), O ciclo do processo de CRM é formado por quatro fases conforme demonstrada (Figura 02):

- **Descoberta do Conhecimento**

Processo de análise das informações dos clientes para identificar oportunidades de mercado e estratégias de investimentos específicas, feito por meio de um processo de identificação, segmentação e predição de clientes.

- **Planejamento de Mercado**

Permite o desenvolvimento de planos e ou programas de comunicações estratégicas e define previamente os tipos de campanhas específicas, as ofertas específicas para o cliente, preferências de canais de distribuição e outros.

- **Interação com Clientes**

É a fase em que se estabelecem e se gerenciam comunicações com os clientes existentes e em potencial com informações e ofertas relevantes e convenientes, criadas com base na descoberta do conhecimento e no planejamento de mercado.

- **Análise e Refinamento**

Fase do processo de aprendizagem contínua no qual se capturam e analisam dados de interações de clientes, refinando-se mensagens, comunicações, preços, volumes, localizações, abordagens e cronogramas e procura-se entender as respostas específicas aos estímulos dados aos clientes.

Para Stone (2001), os benefícios gerados pelo CRM são:

- **Melhor Retenção e Fidelidade do Cliente**

Os clientes permanecem mais tempo, compram mais e com mais frequência proporcionando maior valor em longo prazo.

- **Maior Lucratividade dos Clientes**

Não apenas porque cada um deles compra mais, mas também por causa dos menores custos para recrutá-los e da não necessidade de recrutar um número grande de clientes para manter constante o volume de negócios.

- **Custo Reduzido de Vendas**

Os clientes existentes são mais responsivos.

Para Swift (2001), os principais objetivos e benefícios de um processo de CRM são:

- Retenção de clientes – Capacidade de reter os clientes e os canais lucrativos para ampliar o negócio (lucratividade);
- Obtenção de Cliente - Obtenção dos clientes certos com base em características conhecidas ou aprendidas, que dirigem o crescimento e as margens crescentes;
- Incremento da lucratividade dos clientes – Aumento das margens individuais dos clientes e, ao mesmo tempo, oferta do produto certo no momento certo.

Para Marcus (2002), CRM é uma estratégia de negócios voltada para otimizar a lucratividade, vendas e satisfação dos clientes, através da organização da empresa em

torno de segmentos de mercado, da adoção de comportamentos voltados para sua satisfação e da implementação de processos e tecnologias que suportem interações coordenadas com eles através de canais de relacionamento.

Segundo Marcus (2002), os domínios de abrangência que compõe as operações de CRM consistem em:

- Suporte às vendas, abrangendo recursos de integração de canais de vendas, configuradores de pedidos e gerenciador de oportunidades;
- Suporte ao serviço pós-vendas a clientes, com recursos de *Call Centers*, Serviços de Atendimento a Clientes;
- Suporte ao marketing, com recursos de gerenciamento de campanhas, segmentação e gerência do relacionamento com o cliente.

O CRM pode ser entendido como uma estratégia que permite à empresa como um todo ter uma visão única de seu cliente e, a partir daí, saber explorar as oportunidades de negócio. Para isso, é necessário aproveitar todas as interações que a organização tem com o cliente no sentido de captar dados e transformá-los em informações que possam ser disseminadas pela organização, permitindo que todos os departamentos – *call center*, vendas, marketing, diretoria dentre outras. vejam o cliente da mesma forma: saibam quem ele é, seus gostos e preferências, quantas vezes ligou, reclamações que fez, sugestões que deu e quanto traz de valor para a empresa com o intuito de sofisticar a relação com ele, propiciando de forma continuada a oferta de produtos e serviços que atendam às suas necessidades e desejos.

Para Peppers e Rogers (2000), a participação do cliente é considerada uma medida de sucesso mais relevante que a participação de mercado, demonstrando que a

gestão dos clientes, ao longo do tempo, tem maior importância para a empresa que a mera aquisição de novos clientes.

2.2.1. Principais Abordagens do CRM

Segundo Don Schultz (2000) ao longo dos últimos anos, duas abordagens bastante diferentes de CRM evoluíram nos Estados Unidos e no norte da Europa:

A versão americana cresceu a partir do cenário de tecnologia, incluindo agregação e consolidação de dados, manipulação de dados e automação da força de vendas. Concentra-se em geral, no gerenciamento do fluxo de informações entre o comprador e o vendedor, como suporte de telemarketing e administração principal, buscando eficácia nos custos da força de vendas. Na maioria das vezes, ela se baseia na aquisição de novos clientes, pois parte do pressuposto de que o profissional de marketing terá de gerar o relacionamento e gerenciá-lo por meio de várias formas de contato.

A outra versão do CRM foi desenvolvida basicamente na Escandinávia e no norte da Europa a partir do marketing de serviços, tendo como ponto de partida a preocupação da organização no desenvolvimento e na manutenção do relacionamento com os clientes ao longo do tempo. A escola nórdica se concentra muito mais em alinhar os recursos da organização, de modo que relacionamentos duradouros sejam formados e mantidos. Portanto, o foco principal está na construção da fidelidade e da retenção do cliente.

Para Schultz (2000), a versão dos Estados Unidos é bastante tecnológica, concentrada em vendas e orientada para a liderança. O objetivo consiste, em grande

parte na aquisição de clientes, em vez da retenção de clientes. Em contrapartida, a versão europeia é direcionada para a construção de relacionamentos de longo prazo com um grupo seleto de clientes, com o intuito de conhecê-los e compreendê-los e alinhar a organização para atender suas necessidades. Embora a tecnologia seja um ingrediente fundamental na abordagem escandinava, não só em termos de como o sistema pode ser gerenciado, mas também que tipo de aprendizado pode ser obtido, a solução fornecida para cada cliente em uma base constante. Resumindo, é uma abordagem que visa de retenção de clientes, e não a aquisição de clientes.

2.2.2. Processo de Implementação do CRM

Don Peppers e Martha Rogers (1994) sugerem 4 etapas para o processo de implementação do CRM, que são:

a. Identificação dos Clientes

Identificar seus clientes significa reunir todas as informações possíveis sobre eles, conhecer sua identidade, formas de contato preferidas, todas as transações e interações realizadas com a empresa, todas as reclamações registradas e quais foram as providências tomadas, isto é, conhecer sua história de forma individual. É imprescindível a utilização de informações e padrões históricos para entender os padrões de compra, os comportamentos e as características de cada cliente para que se possa construir um relacionamento.

b. Diferenciação dos Clientes

Após a identificação dos clientes e as informações que a empresa possui sobre eles, a próxima etapa consiste em diferenciá-los pelo valor e pelas necessidades.

A diferenciação por valor pode ser feita utilizando o método de Jay e Adam Curry (2000), no qual definem que a melhor forma de começar a compreender como os clientes variam em seu impacto sobre a receita e os lucros de sua empresa é construindo uma “Pirâmide de Clientes” (Figura 03), na qual a empresa identificará a fatia de clientes em termos de receita de vendas. Dessa forma, saberemos com quais clientes vale a pena desenvolver uma relação de aprendizado e em quais clientes deverão ser efetuados investimentos para retenção.

Curry (2000) propõe que a pirâmide seja subdividida em oito fatias, identificadas a seguir:

- A fatia topo referente a 1% dos clientes que mais compram de sua empresa.
- A fatia Grande referente a 4% dos clientes que compram em uma proporção menor que os clientes da fatia topo.
- A fatia média referente a 15% dos clientes que compram em uma proporção ainda menor.
- A fatia pequena referente a 80% dos clientes que compram em pequena quantidade.
- Fatia dos clientes inativos. São clientes que fizeram negócios com sua empresa no passado, mas não efetuaram compras recentemente.

- Fatia dos clientes potenciais ativos. São aqueles com os quais o departamento de vendas estabeleceu algum tipo de relacionamento, mas ainda não compraram da empresa.
- Fatia dos prováveis clientes. São pessoas que talvez precisem de seus produtos ou serviços, mas com os quais você ainda não estabeleceu um relacionamento.
- Na base da pirâmide coloque todo o resto do mundo. São aqueles que não tem necessidade dos produtos ou serviços da empresa.

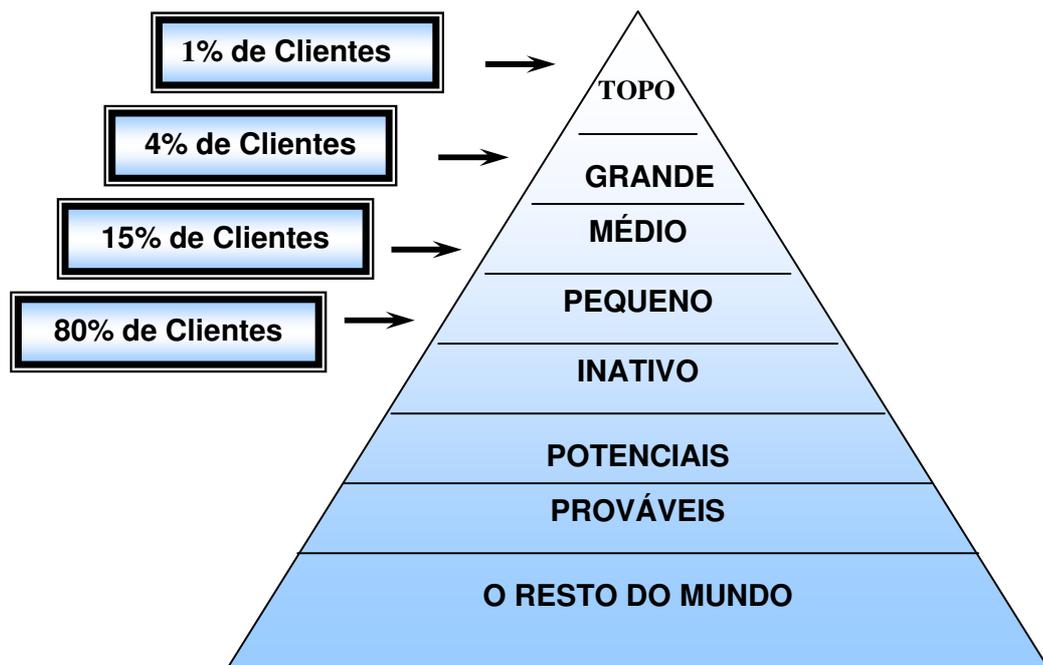


Figura 03 – Pirâmide de Clientes

Fonte: CURRY, J. e CURRY, A. The costomer marketing method: How to implement and profit from customer relationship management, Nova York: Free Press, 2000 pgs. 18-27.

A diferenciação por necessidade é feita através das informações que são coletadas pelas empresas e que servem como subsídio para se inferir a cerca das necessidades dos clientes. Descobrir novas necessidades é criar novas oportunidades de entregar o produto certo para o cliente certo e criando um valor agregado para este produto. Quanto mais a empresa entende e responde a essas necessidades, mais os seus serviços são percebidos como diferenciados.

c. Interagir com os Clientes

Assim que a empresa tiver identificado seus clientes e os diferenciado pelo valor que eles têm para ela ou pela sua necessidade, a próxima etapa, segundo Peppers e Rogers (1994), é interagir com eles para aprender mais acerca de suas necessidades, interesses e prioridades. O maior objetivo nesta etapa é iniciar um diálogo constante com os clientes através de todos os canais de comunicação que forem disponibilizados pela empresa, incluindo:

- Ofertas promocionais;
- Contas/faturas;
- Contatos via Internet;
- Reclamações;
- Pedidos de compra/aquisições;
- Pesquisas feitas pelo consumidor;
- Ligações de vendas diretas;
- E-mails;

- Mensagens de fax;
- Ligações telefônicas (tanto feitas quanto recebidas) e outras.

d. Personalizar Aspectos do Comportamento de sua Empresa para cada Cliente

Segundo Peppers e Rogers (1994), a última etapa na implementação do CRM é reunir o que a empresa aprendeu na identificação e diferenciação de seus clientes e incluir as informações em um diálogo para adequar as ofertas de sua empresa, enquadrá-las nas necessidades, nos desejos e nas preferências dos clientes.

Segundo Swift (2001), o CRM propicia, através do diálogo, o aumento das oportunidades da empresa, dirigindo-se ao cliente certo, fazendo a oferta certa (produto e preço) por meio do canal certo e na hora certa.

Cliente Certo

- Gerenciar os relacionamentos com os clientes por meio de seus ciclos de vida;
- Realizar o potencial do cliente aumentando a “participação na carteira”.

Oferta Certa

- Trazer efetivamente clientes reais e em potencial para sua empresa e para seus produtos e serviços;
- Personalizar as ofertas para cada cliente.

Canais Certos

- Coordenar as comunicações em cada ponto de contato com o cliente;
- Estar capacitado para se comunicar pelo canal preferido do cliente;
- Capturar e analisar as informações de canais, de modo a se aprender continuamente.

Hora Certa

- Comunicar-se eficientemente com os clientes com base na “relevância” de tempo;
- Capacidade para se comunicar por meio de marketing tradicional ou em tempo real ou quase real.

Plakoyiannaki e Tzokas (2002:228-237) sugerem uma visão interessante do processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente. Para eles, alguns pontos-chave devem ser alcançados para que as iniciativas de CRM sejam efetivas. Os 8 passos a serem seguidos são apresentados abaixo e na (Figura 04).

1. Criação de Cultura Corporativa que Conduza à Orientação para o Cliente, ao Aprendizado e à Inovação

A cultura corporativa é conhecidamente o maior e mais significativo obstáculo no curso da implantação do CRM. Para que o processo prospere é necessário um foco na

cultura para encorajar o compartilhamento de informações entre processos e entre áreas da empresa. Um processo de CRM sem o devido compartilhamento de informações incorre no erro do “feudalismo”, onde cada um se acha proprietário da informação ali criada, sem compartilhá-la para o bem e crescimento da organização como um todo.

2. Fazer do Valor do Cliente um Componente-Chave da Estratégia Corporativa e do Processo de Planejamento:

A Cultura corporativa inspira acordos para se atingir objetivos comuns e para compartilhar a visão. Estes são os dois pilares da estratégia corporativa e do processo de planejamento. No contexto da gestão do relacionamento com o cliente, os objetivos acarretam orientação para o lucro através da satisfação dos clientes, colaboradores e *stakeholders*.

3. Coleção e Transformação de Dados dos Clientes para Auxiliar a Tomada de Decisões Estratégicas e Operacionais

O processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente é alimentado pelo fluxo de informações que contribui com a geração de *insights* ao cliente. Tudo isso requer seleção e transformação de dados para atingir propósitos estratégicos e operacionais. Aquisição de informação refere-se à integração do fluxo de dados a partir do cliente para a empresa. A transformação das informações depende, diretamente, da sua capacidade de análise.

4. Apreciação, Identificação e Criação de Conhecimento, Disseminação e uso Organizado:

Assim como as empresas abraçam a gestão do relacionamento com os clientes, os colaboradores dessa empresa são introduzidos em outros processos, conhecimentos e tecnologias e desenvolvem capacidades para a construção do relacionamento com o cliente.

5. Desenvolvimento de Segmentos de Mercado claros e *Portifólio* de Clientes:

O CRM realça a segmentação de mercado pela utilização de técnicas avançadas de segmentação baseadas em múltiplas informações e por habilitar a mensuração de objetivos por clientes lucrativos.

6. Definição, Desenvolvimento e Entrega de Valor aos Clientes:

Os *insighsts* de clientes são transportados para os produtos e serviços, o que faz com que se passe a oferecer tratamento diferenciado.

7. Uso de Campanhas e Gerenciamento de Canais como Parte do Valor Agregado:

O CRM altera a mentalidade do marketing tradicional. A nova mentalidade conta com uma via de mão dupla de informação sobre os clientes e pretende atingi-los, de posse das informações apropriadas, através de mensagens feitas para eles sob medida. Isto é alcançado através do gerenciamento de campanhas que automatizam o planejamento, execução e avaliação de iniciativas de marketing que têm a intenção de

influenciar o comportamento dos clientes. A escolha do canal correto também faz parte desse pacote.

8. Mensuração do Desempenho a Cada Estágio do Processo para Subsidiar a Tomada de Decisão:

Toda a justificativa da implantação do CRM está ancorada no desempenho futuro e é, freqüentemente, contraposta pela falta de medidas próprias para as atividades da empresa. A medição de desempenho requer a identificação e catalogação de bens baseados nos mercados pelas equipes multifuncionais e integração das métricas dos produtos e mercados.

Os aspectos abordados acima remetem a um processo complexo, porém necessário para a efetiva gestão do relacionamento com o cliente. Dentre os aspectos abordados, um é de suma importância: a mensuração dos resultados. É importante mensurar resultados para garantir e avaliar se o processo tem efetivo aproveitamento. É necessário mensurar, pois a implementação de uma política de CRM, conforme foi visto, altera a maneira de pensar da empresa e isso demanda um alto investimento. Na realidade, a mensuração de cada etapa do processo visa atentar para possíveis alterações de rota na implementação, mas, principalmente, se o processo está sendo efetivo e gerando os resultados que dele se espera, já que o investimento para sua implementação é grande.

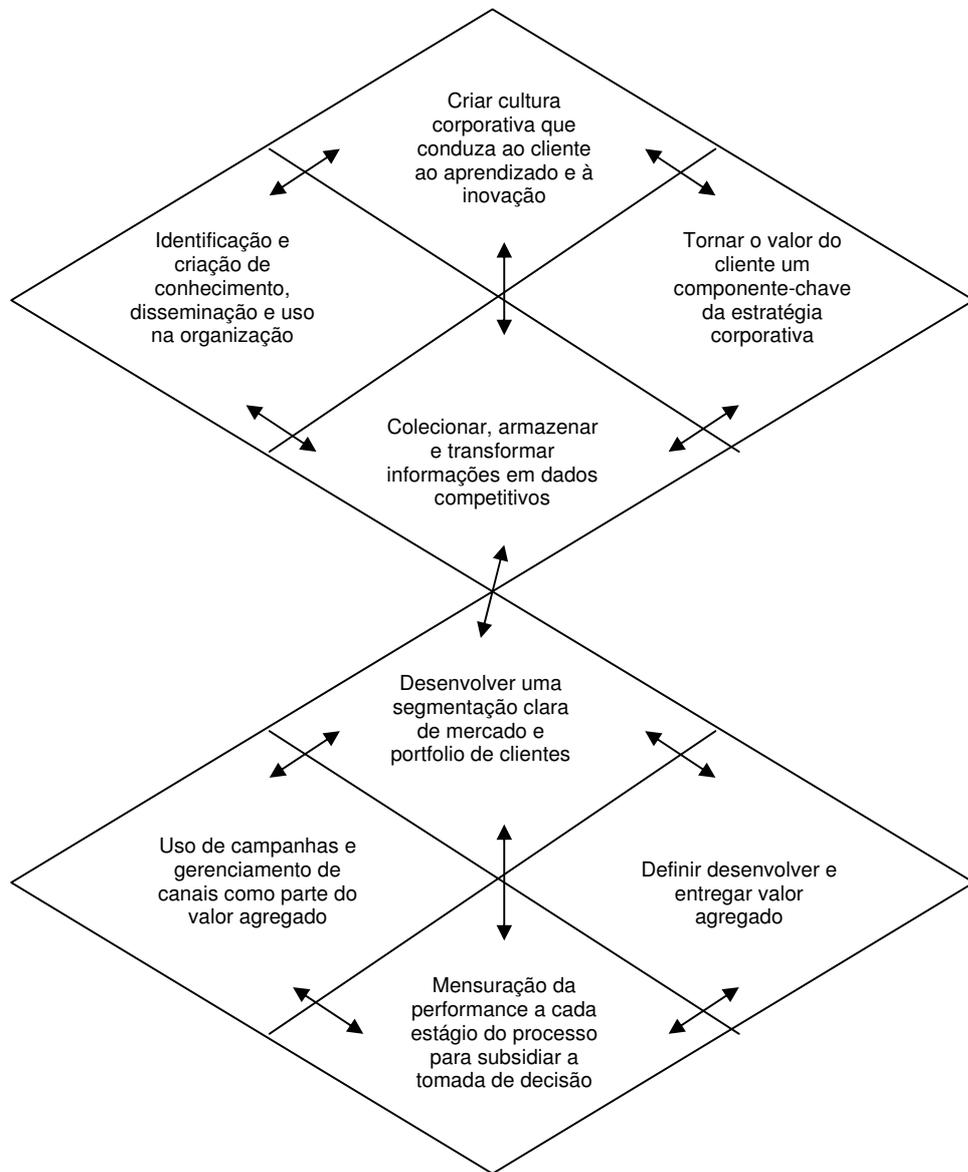


Figura 04 – Processo de CRM

Fonte: PLAKONYIANNAKI, E. ; TZOKAS, N. Customer relationship management; a capabilities portfolio perspective. Journal of Database Marketing Vol. 9 n. 3, 2002 pg. 228 - 237.

2.2.3. Marketing Tradicional versus CRM

No quadro a seguir foram resumidas algumas das principais diferenças entre o marketing tradicional e o CRM.

Marketing Tradicional	CRM
Gerencia produtos.	Gerencia o relacionamento com os clientes.
Diferencia Produtos.	Diferencia clientes.
Compete por uma fatia do mercado.	Compete por uma fatia de clientes
Fala com clientes – fala e vende.	Inicia um diálogo com os clientes – ouve e aprende.
Vende um produto de cada vez para o maior número possível de clientes por intermédio dos gerentes dos produtos.	Vende o maior número possível de produtos para um cliente de cada vez por intermédio dos gerentes dos produtos.
Utiliza informações sobre o que os clientes têm em comum, a fim de vender para a faixa mais ampla possível de clientes e encontrar o próximo cliente mais lógico para determinado produto.	Utiliza informações sobre clientes individuais, para encontrar o próximo produto mais lógico para aquele cliente específico.
Tenta adquirir um fluxo constante de novos clientes.	Tenta adquirir um fluxo constante de novos negócios a partir de clientes já existentes.
Leva os clientes aos produtos.	Leva os produtos aos clientes
Encara eventos de compra como independentes uns dos outros.	Encara eventos de compra como algo condicionado a eventos de compras anteriores.
Tem foco interno. As empresas prevêem unilateralmente, as necessidades futuras do cliente, definem a oferta ideal para o mercado, montam a produção, produzem e distribuem a oferta e tentam vendê-la.	Tem foco externo. As empresas planejam e constroem infra-estruturas que lhes permitem organizar uma rede de serviços, comunicações e processos, de forma que possam interagir com os clientes, diagnosticar necessidades, desenvolver planos de entrega personalizados e resultados da pesquisa.
Enfatiza planejamento e estabilidade para prever, definir, produzir e distribuir o produto ideal de maneira ideal para o mercado.	Enfatiza a flexibilidade de responder aos clientes e minimizar o desperdício de recursos.
Acredita que os clientes devem ser tratados igualmente.	Acredita que os clientes devem ser tratados individualmente.

Quadro 03 – Marketing Tradicional X CRM

Fonte: BOYETT, Jimmie. O guia dos gurus de marketing: as melhores idéias dos melhores marketeiros. Rio de Janeiro: Campus, 2003, pgs. 120 – 123.

O Quadro 03 nos mostra que o marketing tradicional tem como foco o produto sua intenção é vender um único produto para o máximo de clientes. Esse processo inclui publicidade, promoção de vendas e propaganda para persuadi os consumidores a adquirir o produto. Quanto ao CRM, o foco é o cliente. Para tanto, tenta vender para um único cliente o maior número de produtos, durante um grande período de tempo. Neste processo utiliza todas as informações adquiridas pela empresa acerca do cliente através de um diálogo com o intuito de oferecer o produto certo, para o cliente certo e na hora certa.

2.3. Tecnologia da Informação e CRM

A adoção da tecnologia passou por algumas fases que mudaram, fundamentalmente, a disciplina e a prática da administração. Para Gordon (1998), a tecnologia pode ser descrita em cinco ondas.

A primeira onda automatizou as funções de escritório e eliminou os custos associados com os funcionários administrativos durante o processo. Os procedimentos de contabilidade manuais e parcialmente automatizados foram totalmente automatizados através da ampla adoção de computadores de grande porte em um ambiente centralizado de processamento de dados.

A segunda onda transferiu a informação para as mãos da gerência ao oferecer relatórios para ajudá-la com as principais funções administrativas – planejamento, condução, organização, avaliação, recompensa e controle. Ainda neste período surgiu

uma demanda para computadores menores e mais potentes, para funcionarem em nível departamental.

A terceira onda ofereceu computadores de mesa para os funcionários de escritório, provocou a descentralização de alguns aspectos do setor de tecnologia da informação e permitiu a todos funcionários desenvolver e utilizar a tecnologia para aprimorar suas funções individuais. A era dos computadores de mesa trouxe muitas vantagens e alguns inconvenientes. Ela reduziu a provisão de tarefas da TI e deixou cada funcionário usar seu computador como considerasse adequado. Mas, também, limitou o alcance para a informação e a possibilidade dos dados serem economicamente compartilhados na empresa e, posteriormente, aprofundou os silos funcionais. Além de permitir que o que era bom e brilhante ficasse ainda melhor, os computadores de mesa levaram ao gerenciamento por formulários, à abordagem evasiva para avaliar situações sem o raciocínio criativo sobre a ideia em primeiro lugar. Por esta razão, e porque a tecnologia caiu nas mãos de pessoas que talvez pudessem ser mais bem equipadas com outras ferramentas, os computadores de mesa freqüentemente ofereceram um novo horizonte no qual a gerência podia envolver a si mesma e, às vezes, afundar.

A quarta onda facilitou as comunicações internamente na empresa, assim como entre as empresas; primeiramente com linhas de comunicação específicas e em seguida pela internet. Esta era das comunicações criou, e continua a criar, mudanças significativas na prática administrativa ao encorajar o trabalho em equipe e a colaboração. Esta onda de comunicações interempresariais e intra-empresariais, sólidos bancos de dados e aplicação de dados reúne equipes de profissionais que poderiam nunca se encontrar umas com as outras. Certamente, a administração dessas

forças de trabalho virtuais necessita de abordagens diferentes, culturas organizacionais, gerenciamento de projetos, reconhecimento e recompensa.

A quinta onda traz o cliente para dentro da empresa e apaga os limites entre o cliente e a empresa. O cliente não ingressa apenas pelos canais tecnológicos tradicionais (como o telefone), mas também via internet. Mudanças dramáticas ocorrem no modo como os clientes podem interagir com a empresa em diversas áreas. Nesta onda, a tecnologia está sendo adaptada para criar, intensificar e transformar os relacionamentos, visando atender às necessidades e desejos dos clientes, possibilitando, assim, a retenção e o fomento do valor dos mesmos.

A Tecnologia da Informação que surgiu como uma ferramenta de redução de custos e agilização do processamento de informações, tem sido cada vez mais aplicada em todos os ramos da atividade humana devido ao crescimento exponencial de seus recursos e potencialidades (Gonçalves e Filho, 1995). Assim, milhares de organizações passaram a usar a tecnologia da informação não somente para automatizar processos repetitivos, reduzir despesas e agilizar tarefas, mas, principalmente, para viabilizar e otimizar o relacionamento com os clientes e com o mercado visando obter vantagens competitivas.

Segundo Gordon (1998), o rápido desenvolvimento da tecnologia e o declínio dos custos de memória, processamento, armazenamento e comunicação tornaram possível a produção e entrega de produtos e serviços para o cliente, com preços acessíveis para este e para os fornecedores. Os computadores, os serviços *on-line*, fax, telefones celulares, correio eletrônico e muitos outros avanços são ferramentas poderosas que ajudam a estabelecer e a incrementar os relacionamentos.

A tecnologia da informação facilita a aprendizagem eficiente sobre os usuários dos serviços e produtos e o desempenho de tarefas do marketing de relacionamento, aponta Berry (1983). Isso se dá através de:

- Rastreamento dos padrões de compra e relacionamento geral dos clientes existentes;
- Padronização dos serviços, promoções e preços de acordo com necessidades específicas do cliente;
- Coordenação ou integração do fornecimento de múltiplos serviços para o mesmo cliente;
- Fornecimento de canais de comunicação empresa/cliente ou cliente/empresa;
- Minimização das probabilidades de erros e interrupções no serviço;
- Aumento das ofertas essenciais de serviço com ofertas extras valiosas;
- Personalização dos encontros de serviços.

Nash (1994) afirma que a tecnologia da informação torna-se elemento capacitador de uma reengenharia no marketing de massa, mudando o paradigma tradicional e permitindo que o marketing individualizado se torne realidade. Segundo ele, os sistemas de informação para a Gerência de Relacionamento com Clientes são o suporte da gerência de clientes na organização. Estes sistemas seriam compostos por bancos de dados (*database*) e programas de computadores (sistemas aplicativos) construídos de modo a otimizar o relacionamento com clientes.

Conforme Peppers e Rogers (1994), sistema de informação para Gerência do Relacionamento com o Cliente são sistemas planejados, construídos e administrados

de modo a maximizar a sintonia e o relacionamento entre a organização e seus clientes, recebendo e mantendo informações sobre clientes atuais ou potenciais, seu comportamento, desejos e necessidades, fornecendo subsídios para a gerência estratégica de marketing da empresa e otimizando os resultados obtidos no mercado.

Segundo Laudon e Laudon (2002), sistemas de informação podem ser definidos como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação com a finalidade de dar suporte à tomada de decisão e controle de uma organização.

Os sistemas de informação ganharam grande destaque nos últimos tempos dentro das corporações. De simples acessórios do trabalho das empresas, passaram a ser atores quase que principais do cenário desenvolvido pela grande concorrência.

Nessa concorrência, os sistemas de informação ganharam papel importante pelo fato de permitirem às empresas obter ganhos de competitividade pelo acesso rápido a informações antes não possuídas e que faziam a diferença nos momentos de tomada de decisões.

Os sistemas de informação colocaram-se em tamanho destaque que Lail (2001) realça sua importância diante dos processos de negócio dizendo que no passado sistemas de informações eram apenas um dos fatores a serem analisados no momento de uma mudança de processo e, atualmente, não é concebível considerar uma alteração de processos desvinculada dos sistemas que o suportam.

De acordo com Peppers (2000), quanto à tecnologia, o CRM pode ser classificado em quatro categorias conforme mostra a (Figura 05) e a descrição.

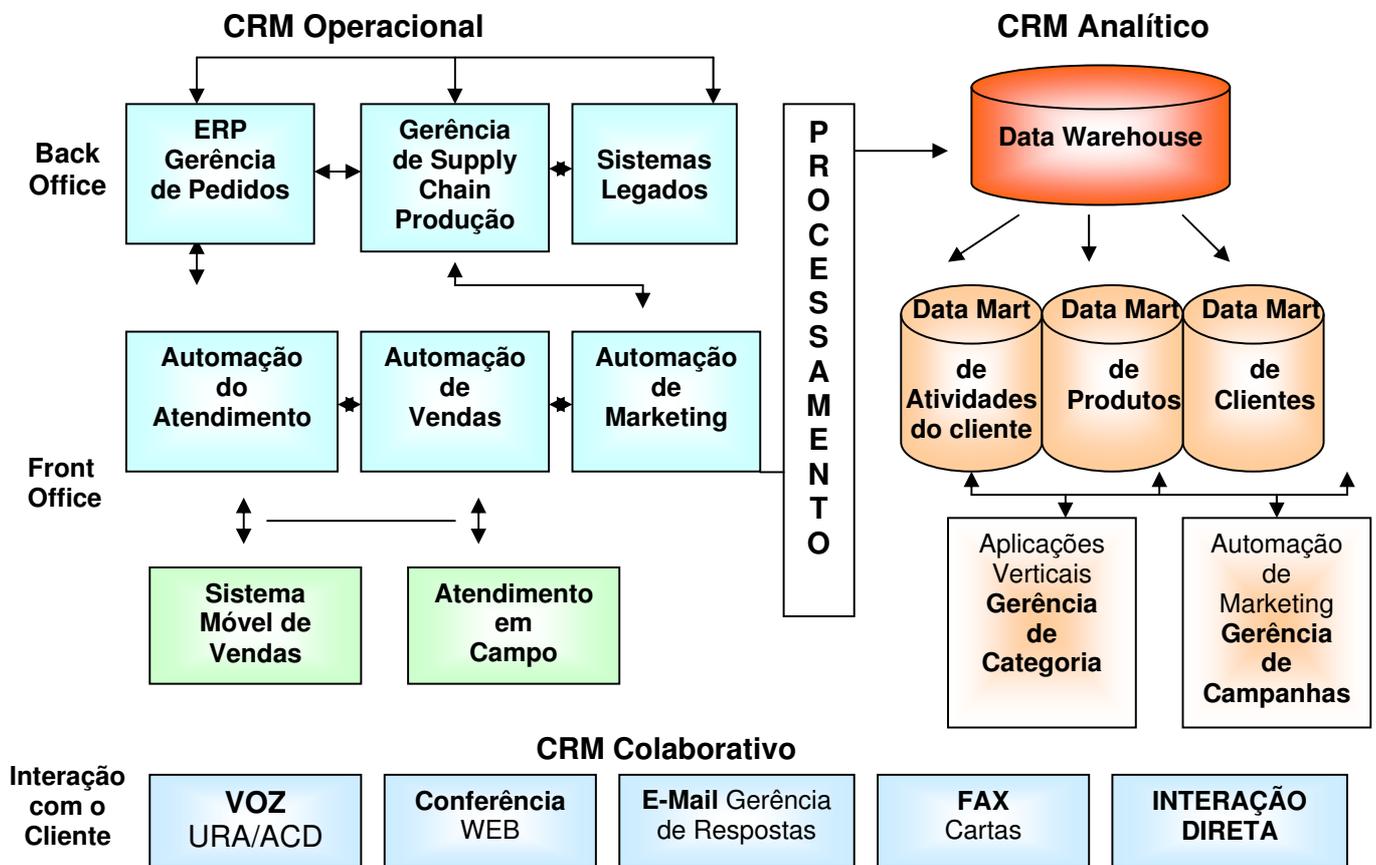


Figura 05 – Categorias de CRM

Fonte: DON, Pepper, CRM Series Marketing 1to1. São Paulo: Copyright Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000, pg. 51.

CRM Operacional

Segundo Peppers (2000), o CRM operacional é a aplicação da tecnologia de informação que permite a automação e integração entre os clientes e a empresa. Estão entre os produtos de CRM operacional as aplicações de automatização da força de vendas, da automação de canais de vendas, dos sistemas de comércio eletrônico e dos

call centers. Esta categoria de CRM prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.

Geralmente as empresas começam a implementar o CRM pela parte operacional, qual seja:

Automatização do *back office* (retaguarda) – Também conhecido como os sistemas de gestão empresarial (ERP- *Enterprise Resource Planning*), que são suportadas por aplicações de TI. Essas atividades são compostas de vários módulos para o gerenciamento de pedidos, *supply chain*, produção e sistemas legados (programas e aplicativos).

O CRM operacional em função do custo é o canal de relacionamento com o cliente onde a maioria das empresas está focada.

A gestão do relacionamento com o cliente no âmbito operacional trata apenas dos mecanismos de coleta e tratamento de informações. É através destas informações sobre o cliente que o CRM no âmbito analítico fará suas prospecções e estimativas.

Automatização do *front office* (linha de frente) - os pontos de contato da empresa com o cliente (Automação do Atendimento) de forma a melhorar a captação e a organização das informações colhidas e ainda manter um registro histórico de todas as interações feitas. Dentro deste contexto, incluem-se iniciativas como modernização do *call center* através da instalação de URAs (Unidades de Respostas Audíveis – sistema de gravação de chamadas), sistema de CTI (*Computer Telephony Integration*) o que permite que os computadores realizem as funções de controle de telefonia, como fazer e receber ligações de voz, enviar fax e dados, identificar ligações etc. Além da automação de vendas (sistema móvel de vendas e do atendimento em campo), vendedores equipados com *notebooks*, *laptops* e demais ferramentas que permitam

agilizar o processo de venda e dos *sites* de comércio eletrônico, tendo como principal objetivo racionalizar e otimizar os processos da empresa.

CRM Analítico

Conforme Peppers (2000), CRM analítico é o componente que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes como: cliente de maior valor, clientes de maior potencial e clientes abaixo de zero dentro da carteira de clientes de uma empresa e, de posse dessas informações determinar qual a estratégia seguir para atender as diferentes necessidades dos clientes identificados. Normalmente utiliza recursos de *data mining* para localizar os padrões de diferenciação entre os clientes.

CRM analítico é a fonte de toda a inteligência do processo. Serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles. Tudo com o objetivo de tornar fácil e conveniente para os melhores clientes a relação com a empresa, buscando sua satisfação e retenção (Peppers, 2000).

No âmbito analítico, a gestão do relacionamento com o cliente irá permitir o tratamento das informações básicas geradas pelas interações das empresas com os clientes, bem como se utilizar informações adicionais sobre o cliente de forma a traçar um perfil de cada cliente. Além de traçar perfis, este se preocupa também em encontrar informações escondidas em bancos de dados (*data warehouse*), tais como tendências de consumo, de forma que as empresas possam adiantar se à demanda.

O CRM analítico tem a função de determinar quais são os clientes que tem o perfil e estão dentro do nicho de mercado a ser explorado e, conseqüentemente, quais os clientes que devem ser deslocados a um segundo escalão de prioridades. As ferramentas usadas para essas descobertas são: *Data Warehouse*, *Data Marts*, *Data Mining* e ferramentas de BI.

Data Warehouse é uma solução proposta para consolidar acervos de dados e informações que existem dispersas pelas empresas (Gonçalves, 2002).

Data Marts são locais apropriados para se armazenar dados agregados junto com os parâmetros analíticos desejados, como dados geográficos ou tempo (Gonçalves, 2002).

Data Mining é um sistema que se destina, através de diversas técnicas que envolvem redes neurais, algoritmos de inteligência artificial, métodos matemáticos e estatísticos específicos, a estratificar, agrupar, hierarquizar, modelar e definir relações variadas entre dados e informações de um acervo (que podem estar em um *data warehouse*), constituindo-se em um programa que permite a análise e a definição de métodos de tratamento e trabalho com os dados estudados. Assim sendo, a partir de seu uso é possível obter-se conhecimentos sobre determinados comportamentos das informações coletadas, incluindo aí bases sólidas sobre os hábitos de consumo dos clientes (Gonçalves, 2002).

O termo BI (*Business Intelligence*) surgiu na década de 80 e tem como principais características: extrair e integrar dados de múltiplas fontes, fazer uso da experiência, analisar dados contextualizados, transformar os registros obtidos em informação útil para o conhecimento empresarial. São ferramentas de BI: planilhas eletrônicas, geradores de relatórios e sistemas de suporte de decisão.

CRM Colaborativo

Segundo Peppers (2000) é a aplicação da tecnologia de informação que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Esses pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM operacional.

A luta pela preferência do cliente é um fato cada vez mais crescente entre as empresas de hoje, as quais oferecem produtos e serviços com uma similaridade muito grande entre elas. Cabe ao CRM criar novos conceitos de como realizar negócio, buscando a satisfação e retenção dos clientes.

2.4. Estudo Brasil Peppers and Rogers Group

A Consultoria *Peppers and Rogers Group* do Brasil realizou nos meses de janeiro e fevereiro de 2003 uma pesquisa com o objetivo de investigar como a gestão do relacionamento com o cliente está sendo tratada hoje no país.

A pesquisa selecionou uma amostra por sorteio aleatório, composta por 106 empresas, de pequeno, médio e grande porte dos principais setores da economia na proporção em que se encontram no mercado brasileiro. Os entrevistados eram dos cargos de gerência e diretoria (*Peppers and Rogers Group*, 2003).

Nessa pesquisa, a amostragem, as entrevistas, a tabulação e o tratamento estatístico foram feitos com rigor metodológico pela H2R Pesquisas Avançadas, instituto de pesquisa de mercado com atuação no Brasil há mais de 15 anos. A análise

dos resultados feita em conjunto pela H2R e pelo *Peppers and Rogers Group*, combinou uma sólida estrutura metodológica e a experiência real, com estratégias e acompanhamento de programas de relacionamento.

A pesquisa foi desenvolvida com base na metodologia de relacionamento com clientes do marketing 1to1® do *Peppers and Rogers Group*, que consiste de quatro passos: identificar clientes em todos os pontos de contato, diferenciá-los por valor e necessidades, interagir com eles e então personalizar produtos, serviços e a própria interação. O resultado é uma visão fiel do atual estágio do mercado na adoção de práticas de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM) no Brasil.

Segundo a pesquisa, o entendimento que 72% das empresas brasileiras possuem do conceito de CRM é de estratégia e filosofia, gerenciamento do relacionamento com o cliente, estreitamento do relacionamento, fidelização e aumento da satisfação do cliente e personalização de produtos e serviços individualmente, mas, apenas 14% das respostas trouxeram expressões como lucratividade, retorno ou rentabilidade, e o restante não soube definir o que é CRM.

Quanto ao questionamento se a empresa tinha um programa de CRM, a resposta dividiu-se de forma equivalente: 48% possuíam um programa enquanto que 52% não possuíam um programa formal de CRM.

Questionadas sobre quais eram os principais objetivos da implantação do programa de CRM, 60% dos entrevistados responderam a satisfação do cliente precedido pela retenção do mesmo.

A coleta de informações sobre o cliente, passo crucial para a implementação de programas de CRM, não é realizada por apenas 10% das empresas. Entre as companhias que captam informações sobre os clientes, o *call center* é a principal fonte

em 54% delas; em seguida, estão os canais de vendas tradicionais e os de vendas diretas. Ainda merecem destaque os eventos e as comunicações por Internet (*e-mail* e *site*) como possíveis fontes de informação sobre os clientes.

No quesito tipos de informações mais freqüentemente armazenadas, 74% das empresas utilizam as informações de vendas.

Quanto às principais formas de utilização das informações coletadas aparecem, em primeiro lugar, enviar informações sobre produtos e serviços específicos; em segundo lugar, personalizar interações humanas e, por terceiro, escolher o canal correto para contatar cada cliente.

Quando se perguntou às empresas quais os indicadores de resultado do relacionamento com o cliente mais utilizados, de acordo com 64% das empresas pesquisadas o indicador mais utilizado é a satisfação dos clientes.

Esse é o panorama do mercado brasileiro mostrando a realidade da implementação de programas de relacionamentos com os clientes, como foi relatado por seus protagonistas: as empresas que estão pensando o que fazer, as que estão planejando como fazer e as que já arregaçaram as mangas para executar ações concretas de relacionamento com seus clientes.

2.5. Síntese do Referencial Teórico

Através da revisão da literatura realizada para subsidiar este estudo, pode-se ter contato com dois aspectos bastante interessantes que envolvem a Gestão do Relacionamento com o Cliente, que são: o marketing e sua evolução até a chegada aos tempos atuais, onde o marketing de relacionamento desperta no mundo acadêmico o

interesse pela pesquisa e ganha força nas empresas que procuram superar-se num mercado a cada dia mais competitivo.

A Tecnologia da Informação, que um dia foi utilizada simplesmente para agregar velocidade às tarefas repetitivas, foi-se desenvolvendo e ganhando espaço no mercado de forma que a cada etapa vencida surgiram novas responsabilidades, até que hoje é utilizada, também, na criação de novos negócios para as empresas.

Essas duas vertentes da Administração encontram-se na Gestão do Relacionamento com o Cliente, um conceito que veio para ressaltar a força do consumidor diante da empresa e deixar claro que ele é o foco e a razão da sua existência. O cliente por sua vez está interessado em ter suas necessidades atendidas e a Gestão do Relacionamento vem para possibilitar a satisfação dessas necessidades.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente, muito mais que uma ferramenta, é um conceito que traz uma mudança de estratégia e de posicionamento da empresa diante de seus clientes. A empresa deixa de estar focada em seus produtos para focar-se nas necessidades do cliente, mas sem deixar a qualidade de seus produtos de lado.

Assim, o presente trabalho traz, através de estudos de casos múltiplos, a prática de Gestão do Relacionamento com o Cliente de três empresas agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia em 2003, à luz das teorias que tratam desta temática.

METODOLOGIA

Este capítulo versa sobre a metodologia utilizada para a pesquisa e suas nuances, cuja escolha foi norteadada pela problemática e os objetivos delineados no princípio da pesquisa, com base em teóricos que tratam do tema. O capítulo divide-se em:

Tipo de Pesquisa

População e Amostra

O Prêmio Delmiro Gouveia

Coleta de Dados

Análise de Dados

3. METODOLOGIA

Uma pesquisa para ser efetiva deve balancear relevância do tema com rigor metodológico. Para se obter resultados válidos e significativos em uma pesquisa, o emprego e a apropriada implementação do método mais adequado para o tema estudado são fatores críticos de sucesso. Por isso, a metodologia adequada é determinada, primeiramente, pela natureza do problema a ser estudado, as questões e os objetivos, que vão orientar a investigação, e, em segundo lugar, pelo corrente estado do conhecimento reportado na literatura (Connoly, 1999).

A metodologia, segundo Minayo (1999:16), é “[...] o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade [...]”. Nela estão incluídas: as “[...] concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador”.

Segundo Gil (1999:26), pode-se definir o método científico como sendo o “[...] conjunto de procedimentos intelectuais e teóricos adotados para se atingir o conhecimento [...]”.

3.1 Tipo de Pesquisa

Com o intuito de atingir aos objetivos propostos e visando uma avaliação abrangente e em profundidade, foi realizada uma pesquisa qualitativa que, segundo Malhotra (2001), é uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema.

Para Matar (1999) essa modalidade de investigação vem-se sustentando com firmeza como uma alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais.

A pesquisa exploratória, segundo Mattar (1999), utiliza métodos bastante amplos e versáteis que compreendem: levantamento em fontes secundárias, levantamento de experiências, estudo de caso e observação informal. Para este trabalho foram utilizado o levantamento em fonte secundárias, responsável pelo manancial teórico que foi construído para servir de alicerce a esta dissertação e o estudo de caso que foi circunscrito a poucas unidades com caráter de profundidade e detalhamento no qual se analisou, as práticas de CRM das três maiores empresas do Ceará agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia de 2003.

Para Lakatos e Marconi (1999) a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, até meios de comunicação orais e audiovisuais. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Para Mattar (1999), os levantamentos bibliográficos revestem-se de grande importância para o aprofundamento do estudo, envolvendo a busca do conhecimento e pensamento de estudiosos em assuntos correlacionados ao tema, através de livros, revistas especializadas, jornais, dissertações e teses apresentadas em universidades, dentre outros.

Segundo Trujillo (apud, Lakatos e Marconi 1999), a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Quanto ao método de estudo de caso, para Yin (2001), tem por finalidade explorar, descrever, ilustrar e explicar diferentes fenômenos. Apesar de freqüentemente ser utilizado em conjunto com outras técnicas de pesquisa, para complementar e conectar os objetos de estudo, não pode ser considerado como um sub-componente de outro método. É, portanto, um método que tem méritos próprios e pode ser utilizado de forma individual.

Na concepção de Gil (1991:58), “[...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado”.

A importância da utilização do método de estudos de casos é defendida por Yin (2001) por permitir o uso de forma balanceada dos pensamentos dedutivo e indutivo. Além disso, tem o potencial de introduzir novos conceitos e paradigmas os quais são essenciais para o avanço da teoria. Portanto, este método não é apenas útil, mas, às vezes, uma indispensável ferramenta no processo de desenvolvimento da teoria.

Na afirmativa de Connolly (1999), o método do estudo de caso é uma das técnicas de pesquisa empírica e qualitativa mais utilizada, por ser o método mais conveniente para apreender e documentar tanto o conhecimento quanto a experiência. A contribuição que esta técnica de pesquisa propicia no processo de desenvolvimento da teoria expressa-se no registro e na prova da experiência, bem como na ampla utilização em todo o mundo.

Em sua análise, Yin (2001) acrescenta que, quando o foco da pesquisa está direcionado para um problema contemporâneo e não para um problema de natureza histórica, a aplicação do estudo de casos é considerada a mais apropriada.

De acordo com Benbasat *et al.* (*apud* Connolly, 1999), são 11 as características-chave do estudo de casos: o fenômeno é examinado em um cenário natural; os dados são coletados em múltiplos significados; uma ou poucas entidades (pessoa, grupo ou organização) são examinadas; a complexidade de uma unidade é estudada intensivamente; são mais adequados para exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses; não são envolvidos controles ou manipulações experimentais; o pesquisador não especifica um conjunto de variáveis dependentes e independentes antecipadamente; os resultados dependem fortemente do poder integrador do investigador; mudanças no local e métodos de coleta de dados podem levar o pesquisador a desenvolver novas hipóteses; é útil para estudar as questões de *por que* e *como* ao invés de frequência ou incidência; o foco é em eventos contemporâneos.

Yin (2001), enfatiza as vantagens e as desvantagens do estudo de caso são:

- **Vantagens:** permite compreensão profunda do fenômeno estudado como um todo e mostra-se valioso como método exploratório para a compreensão inicial sobre um fenômeno com o qual o pesquisador não esteja familiarizado.
- **Desvantagens:** depende da capacidade de síntese e integração da massa de dados do pesquisador; não permite comprovar resultados, tornando difícil a transferência do conhecimento; tende para a elaboração de textos descritivos longos e não proporciona bases suficientes para fazer generalizações.

3.2. População e Amostra

Segundo Lakatos e Marconi (1999), a população é o conjunto de seres animados e inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. No caso da pesquisa em questão, a população escolhida foram as maiores empresas do Ceará agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia de 2003.

Quanto à amostra Lakatos e Marconi (1999), afirmam que a mesma é uma porção ou parcela convenientemente selecionada do universo (população). A determinação da amostra a ser pesquisada pode ser realizada por dois processos: a amostragem probabilística e a amostragem não probabilística.

Segundo Mattar (1999), para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população em um rol, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos.

Diante dos objetivos da pesquisa, a amostragem não probabilística é a que melhor se encaixa. Segundo Mattar (1999), a amostra não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador. Elas não podem ser objetos de certos tipos de tratamento estatístico.

Para Mattar (1999), as amostragens não probabilísticas podem ser de três tipos: por conveniência (ou acidental), intencional (ou julgamento) e a por quotas (ou proporcional). A atual pesquisa utilizou uma amostragem não probabilística intencional.

Segundo Lakatos e Marconi (1999), na amostragem não probabilística intencional o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas que não são representativos da mesma. Portanto existe a impossibilidade de generalização dos resultados à população. Ela tem a sua validade apenas dentro de um contexto específico.

Diante do exposto, a amostra não probabilística intencional escolhida como foco desta pesquisa é composta por 3 das 10 empresas agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia na categoria de maiores empresas do Ceará (Quadro 04). As empresas são: M. Dias Branco Comércio e Indústria (fabricante de massas e biscoitos), Companhia de Água e Esgoto do Ceará – CAGECE e Expresso Guanabara (transportes urbanos, estaduais e interestaduais)

CLASSIFICAÇÃO	RAZÃO SOCIAL	SETOR
1	COMPANHIA ENERGÉTICA DO CEARÁ	S
2	M. DIAS BRANCO S/A - COMÉRCIO E INDÚSTRIA	I
3	TELECEARÁ CELULAR S/A	S
4	GRENDENE CALÇADOS S/A	I
5	COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ	S
6	AGRIPEC QUIMICA E FARMACEUTICA S/A	I
7	DEIB OTOCH S/A	C
8	EXPRESSO GUANABARA S/A	S
9	GRANDE MOINHO CEARENSE S/A	I
10	RIGESA DO NORDESTE S/A	I

SETOR: I - Indústria; C - Comércio; S – Serviços.

Quadro 04 – As 10 Maiores Empresas do Ceará

Fonte: CARVALHO, Marcelino. Empresas agraciadas com o prêmio Delmiro Gouveia. Jornal O POVO, Fortaleza, nov. 2003, pgs. 6 – 9.

Será relatado, a seguir, um histórico do Prêmio Delmiro Gouveia e os detalhes das regras da premiação, tendo como fonte única Carvalho (2003).

O Prêmio Delmiro Gouveia foi criado em 2001 pelo jornal O Povo do Ceará, e a Bolsa de Valores Regional, com o objetivo de homenagear o primeiro empresário nordestino a pensar o desenvolvimento da região.

Delmiro Gouveia, denominado o Rei dos Sertões, tirou energia das águas da cachoeira de Paulo Afonso para mover as máquinas da Companhia Agro-fábrica Mercantil, que começou a operar em 1914. A companhia fabricava a linha para costura Estrela, no distrito de Pedra, município de Água Branca (Alagoas). Até então, o mercado de linhas era monopolizado pelo grupo britânico *Machine Cotton* (atual Linhas Corrente). A linha Estrela logo se tornou conhecida pela qualidade e resistência, obtendo grande aceitação. A companhia chegou a empregar 3.500 pessoas. A *Machine Cotton* reagiu e tentou comprar a Agro-Fábrica diversas vezes, tendo todas as suas propostas recusadas. O industrial, nascido a 5 de junho em Ipu (CE), não participou das últimas batalhas dessa guerra. Foi assassinado em 10 de Outubro de 1917 em circunstâncias nunca esclarecidas. Antes do sucesso empresarial, Gouveia foi de bilheteiro de estação de trem em Olinda (PE) a despachante de barcaças. Aos 20 anos, montou o próprio negócio comprando peles de cabras e ovelhas para exportar.

O Prêmio Delmiro Gouveia destaca o desempenho das empresas cearenses, nos setores econômico e social, e dos contabilistas envolvidos no processo de elaboração das peças contábeis analisadas.

A premiação tem o patrocínio do BicBanco, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Ceará - Sebrae/CE, do Serviço Social da Indústria - SESI, da

Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC e do Conselho Regional de Contabilidade - CRC.

As categorias de premiação são cinco, sendo quatro relacionadas às empresas e uma aos contabilistas:

- **Melhores Empresas em desempenho econômico-financeiro**

Empresas com destacado desempenho sob os aspectos de liquidez, lucratividade e crescimento das vendas.

- **Melhores Empresas em desempenho social**

Empresas com o melhor desempenho no conjunto de ações sociais direcionadas aos empregados e à sociedade em geral, ao apoio às minorias na oferta de empregos, investimentos compulsórios com impacto social (tributos e encargos sociais), geração de empregos e certificações relacionadas à qualidade, gestão do meio ambiente e prevenção de acidentes e doenças ocupacionais.

- **Maiores Empresas**

Empresas que se destaquem como maiores em diversos aspectos, dentre eles, o faturamento líquido ajustado, número de empregados e lucro obtido no período.

- **Destaque SEBRAE**

Parceria com Pequenos Negócios - Empresa participante que tiver oferecido o mais expressivo apoio ao fortalecimento econômico e financeiro das atividades produtivas das micro e pequenas empresas cearenses, medida na edição 2003, a partir da maior participação das compras de bens e serviços realizadas junto às micros e pequenas empresas cearenses em relação às compras totais que foram feitas no ano por cada empresa participante.

- **Contabilistas Homenageados**

Prêmio direcionado aos profissionais da contabilidade, pela qualidade e transparência das demonstrações contábeis.

3.3. Coleta de Dados

O elemento mais importante de uma pesquisa é o procedimento adotado para a coleta de dados, visto que é a fase do método de pesquisa que visa obter informações da realidade: “Um instrumento de pesquisa é válido quando mede o que pretende medir e fidedigno quando, aplicado à mesma amostra, oferece os mesmos resultados” Gil (1991).

Os dados desta pesquisa foram coletados em um primeiro momento através de entrevista em profundidade, semi-estruturada com os gerentes ou diretores de

Marketing ou da área Comercial de três empresas que foram agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia de 2003 (conforme Instrumento 01 exposto na p. 78). As entrevistas foram gravadas e transcritas para assegurar que tudo o que foi dito fosse preservado para a análise. As informações coletadas nesse primeiro momento possibilitaram a elaboração do estudo de caso. Em um segundo momento, foi utilizado um questionário de múltipla escolha nos moldes do questionário utilizado na pesquisa nacional para possibilitar a comparação dos resultados locais com os resultados nacionais (conforme Instrumento 02 exposto na p.79).

Para Lakatos e Marconi (1999), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento bastante utilizado na investigação para a coleta de dados, para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Segundo Matar (1999), a entrevista em profundidade, são entrevistas mais longas, onde se explora mais as razões que levam o entrevistado, além de relatar seus hábitos e suas atitudes em relação a certo tema, explica as razões de assim ser, ou seja, vai da prática às suas causas, motivações e justificações.

Na entrevista semi-estruturada, as perguntas são mais flexíveis, porque envolvem perguntas mais ou menos estruturadas. Assim, na maior parte, a entrevista é guiada por uma lista de perguntas ou assuntos a serem explorados e, esse formato permite que o investigador deixe emergir a visão de mundo do respondente (Gil, 1991).

Instrumento 01 - Utilizado Para Coleta de Dados

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Este instrumento integra uma pesquisa de cunho estritamente acadêmico que visa mapear as práticas de CRM (Gestão do Relacionamento com o Cliente) nas três maiores empresas do Ceará, agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia no ano de 2003.

Empresa:

Gerente de Marketing ou Comercial:

Data e Hora da Entrevista:

A Empresa e o CRM

- Na sua visão o que significa CRM (Gestão do Relacionamento com o Cliente)?
- A empresa possui um programa de CRM ou pretende implantar?
- Quais objetivos levaram a empresa à implantação do CRM?
- Quais as principais fontes de captação de informações sobre os clientes?
- Quais os tipos de informações que são armazenadas sobre os clientes?
- Qual a utilização dada às informações coletadas com os clientes?
- Que tipo de tecnologia dá suporte à gestão do relacionamento com o cliente?
- Qual o indicador de resultado utilizado pela empresa para mensurar o relacionamento com o cliente?

Instrumento 02 - Utilizado Para Coleta de Dados

QUESTIONÁRIO DE MÚLTIPLA ESCOLHA

Este instrumento integra uma pesquisa de cunho estritamente acadêmico que visa mapear as práticas de CRM (Gestão do Relacionamento com o Cliente) nas três maiores empresas do Ceará, agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia no ano de 2003.

- **Na sua visão o que significa CRM (Gestão do Relacionamento com o Cliente)?**
 - a) Estratégia /Filosofia
 - b) Gerenciar o relacionamento com o cliente
 - c) Fidelizar e aumentar a satisfação dos clientes
 - d) Personalizar produtos e serviços individualmente
 - e) É uma estratégia de aumento da rentabilidade e valor da base de clientes

- **Quais objetivos levaram a empresa à implantação do CRM?**
 - a) Satisfação dos clientes
 - b) Crescimento da lucratividade
 - c) Retenção de clientes e fidelidade
 - d) Redução de custos
 - e) Crescimento da fatia de mercado (*market share*)

- **Quais as principais fontes de captação de informações sobre os clientes?**
 - a) *Call center*
 - b) Canais de venda
 - c) Vendas diretas
 - d) Eventos
 - e) Comunicações por Internet (*e-mail e site*)

- **Quais os tipos de informações que são armazenadas sobre os clientes?**
 - a) Informações sobre vendas
 - b) Informações sobre relacionamentos entre clientes
 - c) Interações não transacionais entre empresa e cliente

- **Qual a utilização para as informações coletadas com os clientes?**
 - a) Enviar informações sobre produtos e serviços específicos
 - b) Personalizar interações humanas
 - c) Escolher o canal correto para contatar cada cliente
 - d) Personalizar alguns esforços de marketing e promoção individualmente
 - e) Produzir ou entregar produtos/serviços personalizados para clientes individuais

- **Qual o indicador de resultado utilizado pela empresa para mensurar o relacionamento com o cliente?**
 - a) Satisfação dos clientes
 - b) Receita total de vendas (*lifetime sales*)
 - c) Lucratividade por cliente
 - d) Participação do cliente
 - e) Retenção de clientes

3.4. Análise de Dados

Para tratamento dos dados qualitativos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, sendo as respostas classificadas e agrupadas por categorias, respeitando as idéias explicitadas pelos entrevistados (Mattar, 1999). Quanto aos dados quantitativos, foi feita a tabulação dos dados e a apresentação dos resultados.

Após a coleta de dados, os mesmos foram selecionados e classificados de forma sistemática. Segundo Lakatos e Marconi (1999:35), os dados devem seguir os seguintes passos antes da análise e interpretação:

Seleção

É o exame minucioso dos dados. De posse do material coletado, submetê-lo a uma verificação crítica a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas que venham a prejudicar o resultado da pesquisa;

Codificação

Técnica operacional utilizada para caracterizar dados que se relacionam. Os dados passam a ser símbolos, podendo ser tabelados e contados;

Tabulação

Disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações. Permite sistematizar os dados de observação conseguidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente.

Na análise, evidenciou-se a relação existente entre o fenômeno estudado e outros fatores. Já a interpretação é a atividade intelectual que procura dar significado às respostas, através da vinculação com outros conhecimentos, conforme expõem Lakatos e Marconi (1999).

No tratamento quantitativo clássico dos dados, foram analisados as práticas de gestão do relacionamento com o cliente das três maiores empresas do Ceará agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia de 2003, de forma a responder a problemática, meio de números absolutos de forma a responder ao problema da pesquisa. As grandes empresas do Ceará conhecem e aplicam o CRM? Se aplicam, como o fazem?

ESTUDOS DE CASOS

Neste capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa qualitativa em forma de estudo de caso das 3 maiores empresas do Ceará agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia, acerca das práticas de Gestão do Relacionamento com o Cliente – CRM. O capítulo divide-se em:

Estudo de Caso Guanabara

A Empresa

A Empresa e o CRM

Estudo de Caso Cagece

A Empresa

A Empresa e o CRM

Estudo de Caso M. Dias Branco IND. E COM. De Alimentos Ltda.

A Empresa

A Empresa e o CRM

4. ESTUDOS DE CASOS

4.1. Estudo de Caso Guanabara

4.1.1. A Empresa

O transporte de pessoas por via rodoviária sob um novo conceito. Dentro desta máxima, surgiu em agosto de 1992, através da aquisição das concessões das linhas rodoviárias interestaduais da Expresso de Luxo empresa que estava em falência, a **EXPRESSO GUANABARA S/A** uma empresa cearense, com atuação regional e visão global.

A empresa que iniciou com uma frota de 103 ônibus, cerca de 4,8 milhões de Km/ano de rodagem, transportando um total de 888 mil passageiros/ano, evoluiu em 2003 para uma frota de 266 ônibus padronizados que percorreram cerca de 54 milhões de Km/ano, atendendo a cerca de 3,6 milhões passageiros/ano. Iniciou com a prestação de serviços a seis estados que se ampliou para 13, ligando capitais e cidades das regiões Norte/Nordeste/Centro-Oeste, obtendo crescimento médio de 20% a 30% ao ano.

O grupo Expresso Guanabara denominado GH Holding (seu maior acionista), tem sede no Rio de Janeiro. Seus negócios incluem: transporte rodoviário de passageiros em Minas Gerais e no Rio de Janeiro; transporte urbano em Fortaleza, Rio de Janeiro, Guarulhos (SP), Belém (PA) e Lisboa (Portugal); serviço de transportes de cargas e encomendas Norte/Nordeste, além da concessionária de veículos comerciais Daimler-Chrysler. Atua, ainda, no setor financeiro através do Banco Guanabara com sede no Rio de Janeiro; no setor hoteleiro com três hotéis no Rio de Janeiro e seis hotéis em Portugal e no setor hospitalar com o Hospital Copa D'Or no Rio de Janeiro.

Jovem e moderna, a empresa está pronta para os desafios do novo tempo, procurando seguir sempre seu lema “**Guanabara, Conforto Indo e Voltando**”.

A Guanabara possui um padrão próprio de gestão, extremamente dinâmico, que privilegia a criatividade, a constante atualização e modernização dos processos e o diálogo entre os colaboradores. A Expresso emprega 1,3 mil colaboradores que trabalham em: 11 garagens, seis pontos de apoio e 492 pontos de vendas e atendimento. Tem um *turnover* de 2%. Ciente do seu papel no desenvolvimento de competências para os seus colaboradores, financia os estudos de 63 funcionários, investe na qualificação do corpo gerencial e, nas funções operacionais, conta com mais de 100 universitários. O quadro de motoristas destaca-se, sendo considerado o melhor da região, fruto de treinamentos específicos e de sessões de desenvolvimento pessoal.

A Guanabara conquistou o mercado e a preferência dos usuários operando com uma frota formada por veículos de última geração, sintonizado com as tecnologias de ponta em mecânica, *design* e conforto. Vale salientar o pioneirismo na utilização do sistema de ar condicionado e DVD's no Brasil, sem custos adicionais para o passageiro. Atualmente, a média de idade da frota da empresa é de apenas 1,7 ano, reconhecida como a mais nova de todo o país. Desde sua criação, a empresa tem entre suas preocupações básicas a renovação constante da frota, sempre com o objetivo de proporcionar mais conforto e segurança aos passageiros.

A empresa opera com alta sazonalidade. As vendas concentram-se em três meses do ano, julho, dezembro e janeiro. São nove meses de baixa, então, a Guanabara desenvolveu uma capacidade de crescer e diminuir nas necessidades operacionais de alta e baixa estação.

Quanto à concorrência, a Guanabara sofre com as concorrências desleais do setor da aviação que têm incentivos fiscais os quais o transporte rodoviário não partilha, podendo oferecer tarifas mais acessíveis com deslocamentos mais rápidos e mais confortáveis, bem como os transportes alternativos de Vans que, na maioria das vezes, estão irregulares.

A estratégia de crescimento privilegia a manutenção da interligação da capital aos três principais centros do Ceará: o Cariri, com a linha de Iguatu para Juazeiro, conseqüentemente, a ligação de Fortaleza com Juazeiro e as conexões Fortaleza - Iguatu e Fortaleza - Sobral, bem como aprimorar o processo de gestão, visando melhorar a qualidade, diminuir o custo operacional e elevar os níveis de produtividade para obter maior vantagem competitiva.

A Guanabara opera com sistemas informatizados que propiciam uma certa agilidade no processo decisório que abrange áreas como:

- Controles Administrativos, Estatísticos, Contábeis e Financeiros;
- Controle de manutenção da frota;
- Gerenciamento de cargas;
- Sistema de venda de passagens automatizado;
- Sistema de entrega de passagens;
- Sistema de cartão fidelidade.

A Expresso Guanabara está ligada a diversas atividades esportivas e culturais, através de patrocínios, parcerias e apoios. São filmes, peças teatrais e CDs produzidos com sua colaboração, bem como a cobertura de campeonatos de futebol junto a emissoras de rádio.

A empresa é a maior vencedora do Prêmio Delmiro Gouveia com participação destacada em 2001 e 2002. Já em 2003 arrebatou três troféus: o de oitava maior empresa do Ceará, terceira em melhor desempenho econômico e terceira em melhor desempenho social. Foi a primeira vez que uma empresa conquistou a premiação tripla.

A busca constante da excelência técnica, o elevado grau de comprometimento com a satisfação de seus funcionários e com a qualidade dos serviços oferecidos a seus usuários, faz da Expresso Guanabara líder em seu setor e uma das maiores empresas do Ceará.

4.1.2. A Empresa e o CRM

Segundo entrevista realizada com o Gerente de Marketing da empresa Guanabara, o CRM (Gestão do Relacionamento com o Cliente) é uma ferramenta de comunicação que propicia um diferencial competitivo para que a empresa possa concorrer em um mercado dinâmico, no qual a concorrência tem um produto com características e qualidade similar.

Para o gestor, a empresa possui ações isoladas de Gestão do Relacionamento com o cliente mas acredita que o grande desafio da Guanabara será transformar essas ações isoladas em um programa padronizado e sistematizado de CRM.

Segundo o gestor, a empresa possui uma carteira de 3,6 milhões de clientes que ao comprar a sua passagem compartilham de algumas informações pessoais como o nome e o número de um documento de identificação. Uma outra forma de captação de informações é o “Cartão de Afetividade”, que possui hoje cerca de 75 mil clientes cadastrados que compartilham informações como o nome, número de um documento

de identificação, endereço, e-mail, telefone celular, data de nascimento, naturalidade, nacionalidade, renda e escolaridade.

O gerente de marketing da Expresso Guanabara diz que hoje a empresa tem o maior programa de fidelização de clientes do Brasil no setor "Cartão de Afetividade". O Programa Afetividade começou em 2002 com o lançamento do cartão que a cada 10 viagens com distância mínima de 100 quilômetros premia os clientes da Guanabara com uma passagem para qualquer lugar do País onde a empresa opera. Na comemoração do primeiro ano do cartão foi iniciada a segunda fase que inclui a parceria com empresas que oferecem descontos reais aos portadores da Afetividade.

Segundo o gestor, foi definido um mix com diversos segmentos que pudessem beneficiar com algum desconto as pessoas que viajam pela Expresso Guanabara. Entre eles estão hotéis, restaurantes, farmácias, floriculturas, hospitais, livrarias, locadora de veículos, locadora de vídeo, serviço de táxi, serviços automotivos e supermercados. Neste último caso, o benefício é no prazo do cheque pré-datado: "Fechamos as parcerias em Fortaleza, Juazeiro do Norte, Crato, Iguatu e Sobral", comenta, ressaltando que foram formadas mais de 85 parcerias ao final do programa que será levado a todos os estados onde a empresa opera. Deverão ser 400 parcerias. O próximo estado que terá acesso ao programa com parcerias será o Piauí e a Paraíba.

O gerente de marketing destaca que o Programa Afetividade é todo custeado pela Guanabara e a parceria tem que oferecer uma vantagem real que só é dada ao portador do cartão Afetividade: "O foco do programa não é dar descontos, mas viajar pela Guanabara e, ao final de 10 viagens, ganhar uma inteiramente grátis". A Afetividade tem 75 mil usuários e até o momento foram concedidas mais de 20 mil

bilhetes de viagem, além de mais de duas mil transações dos usuários do cartão nos estabelecimentos conveniados.

Para o gestor de marketing, o próximo desafio é a utilização das informações adquiridas através do cartão afetividade com o intuito de se diferenciar das demais concorrentes.

A empresa possui uma limitação devido à utilização de uma tecnologia que não possibilita a disseminação por toda a empresa das informações armazenadas, bem como não viabiliza a diferenciação dos clientes.

O gestor está trabalhando para que essa barreira seja transposta com o intuito de utilizar as informações adquiridas para aprender sobre os clientes, diferenciá-los e criar novas oportunidades a serem exploradas pela organização.

Segundo o gerente de marketing, a interação com cliente é possível somente com os 75 mil que fizeram sua inscrição no cartão afetividade e que, ao preencher sua inscrição no cartão, podem optar por receber e-mails da empresa. Se o cliente der a sua permissão, então a empresa começa a enviar notícias. Outras formas de interação são as iniciadas pelo cliente, seja via ligações telefônicas, no local de venda dos bilhetes, através do *site* e *e-mails*, essas interações são consideradas pelo gestor de marketing como importantes, visto que podem gerar oportunidades a partir de informações a cerca de uma necessidade do cliente, responder a demandas do mesmo, bem como para demonstrar a sua insatisfação devido ao serviço prestado.

A Expresso Guanabara, segundo o gerente, não customiza seus produtos, serviços e as mensagens para cada cliente, visto que ainda está num estágio bastante inicial da gestão do relacionamento entretanto, acredita que, passo a passo, conseguirá transpor as dificuldades da integração do banco de dados de clientes com os demais

sistemas da empresa, bem como a flexibilização do mesmo para que possa segmentar os clientes, o que viabilizará a customização fazendo com que a experiência da prestação de serviço com a empresa seja única e propiciando o fomento da satisfação dos clientes e a diferenciação da empresa neste competitivo mercado.

4.2. Estudo de Caso Cagece

4.2.1. A Empresa

A Companhia de Água e Esgoto do Ceará (Cagece) foi criada pela lei nº 9.499, de 20 de julho de 1971, sob a forma de empresa de economia mista. Com o controle acionário do Governo do Estado do Ceará, a CAGECE surgiu a partir do PLANASA - Plano Nacional de Saneamento, administrado pelo extinto BNH - Banco Nacional de Habitação, que forçou a adoção de um sistema de planejamento a nível estadual com um compromisso dos mais importantes: gerir os recursos hídricos de um Estado com clima semi-árido e solo arenoso e, ainda assim, conseguir armazenar, tratar e distribuir água à população do Ceará. O serviço de esgotamento sanitário é outra função da Companhia.

Com 33 anos de atuação no mercado, levando saúde aos cearenses, a CAGECE tem uma missão das mais importantes: “contribuir para a melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento sustentável, preservando o meio ambiente, como empresa competitiva, prestadora de serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário”.

A CAGECE vem executando projetos e obras que há 30 anos vêm beneficiando todo o Estado. Está presente em 153 municípios, abastecendo uma população de 5,2 milhões de cearenses, sendo 2,2 milhões somente em Fortaleza. A cobertura no abastecimento de água na Capital chega a 96,35%.

A CAGECE também beneficia 1,7 milhões de pessoas no Ceará com serviços de coleta de esgoto sanitário através de 326 mil ligações. São 3.100 Km de rede coletora. Em Fortaleza, o índice de cobertura com serviços de coleta de esgoto é de 60%.

A Companhia está em pleno programa de reestruturação e modernização organizacional, com foco direcionado para o cliente, para o planejamento estratégico, ampliação de mercado e universalização de serviços.

A Empresa investiu em um novo modelo de gestão descentralizado que integra uma arquitetura organizacional ágil e flexível com sistemas gerenciais inovadores e participativos que garantem equilíbrio econômico-financeiro, atuação estratégica focada em resultados e índices crescentes de desenvolvimento (Figuras 06 e 07).



Figura 06 – Estrutura Organizacional CAGECE
 Fonte: Material cedido pela empresa

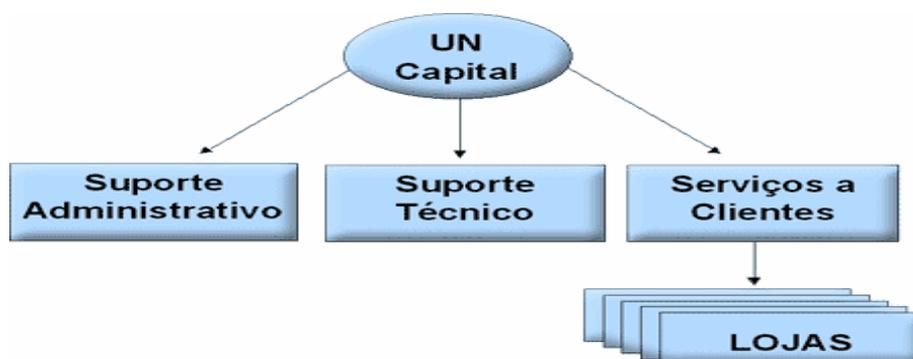


Figura 07 - Estrutura da Unidade de Negócio da Capital
 Fonte: Material cedido pela empresa

Trabalham na companhia 3,5 mil empregados sendo que, deste total, cerca de 1,3 mil são funcionários da própria Cagece. Esta equipe de colaboradores, base do desenvolvimento da empresa, é competente, motivada, integrada e comprometida com a missão e os objetivos. A alta performance dessa equipe é assegurada por investimentos contínuos em programas de capacitação e por efetivos sistemas de avaliação de desempenho e de reconhecimento profissional.

Plenamente integrada e comprometida com a sociedade, atende às necessidades e demandas da população e do desenvolvimento sócio-econômico. O compromisso incondicional com a satisfação dos seus clientes, com a qualidade de vida e do meio ambiente e com uma gestão pautada na ética e transparência das suas relações com o público interno e externo, assegura à CAGECE uma imagem de credibilidade e respeito junto à sociedade.

4.2.2. A Empresa e o CRM

Segundo entrevista com o Gerente de Mercado da Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE), o CRM (Gestão do Relacionamento com o Cliente) consiste em ações realizadas pela empresa objetivando conhecer melhor seus clientes e, a partir deste conhecimento, aproximar-se proporcionando soluções mais adequadas às necessidades dos clientes.

O gestor da CAGECE admite que tem desenvolvido programas objetivando estabelecer melhor relacionamento com seus clientes através de sistemas informatizados isolados, não integrados entre as diferentes ações, cabendo aos

próprios profissionais de cada área a realização da gestão sem sistema informatizado específico para este fim.

Nos últimos anos a empresa tem implementado ações para aperfeiçoar sua prestação de serviço, valorizando o atendimento aos seus clientes e fazendo com que eles percebam a qualidade de seus serviços.

O atual sistema comercial tem mais de 10 anos de existência com limitações operacionais e de análise. Diante disso, a empresa contratou uma *softhouse* para junto com seus profissionais desenvolver um novo sistema no qual será implementado um módulo específico de informações gerenciais que proporcionarão maior agilidade no desenvolvimento de ações mercadológicas a partir do melhor conhecimento dos clientes.

Pesquisas demonstram satisfação e reconhecimento, pela população, do crescimento e das melhorias obtidas nos últimos anos. Porém, também, reconhece que há muito a ser desenvolvido e faz-se necessário um processo integrado de CRM para alcançar estes objetivos.

Para o gestor, a principal fonte de informações sobre os clientes é o próprio sistema comercial da empresa. Porém, a falta de integração dos bancos de armazenamento de dados dificulta o conhecimento mais específico dos clientes. As informações armazenadas no sistema principal são as informações cadastrais básicas dos clientes (nome, endereço, telefone, RG, CPF/CNPJ) e dados cadastrais das unidades onde obtêm os serviços. Destes últimos são registradas as características mais detalhadas dos imóveis como dimensões, tipo de piso, existência de forro, piscina, jardim, garagem, qualidade do acabamento das instalações, quantidade de cômodos, banheiros, etc. Em outros sistemas há registros mais detalhados de alguns clientes

como grau de instrução, renda, quantidade de entes familiares, sexo do chefe da família, entre outras informações que formam o perfil sócio-econômico.

O teleatendimento também é uma fonte muito rica de informação acerca dos clientes e suas demandas. Além das informações acima citadas, o gestor afirma que são realizadas pesquisas periódicas sobre satisfação do cliente, perfil sócio-econômico e de percepção, além de informações obtidas das pesquisas realizadas pelo IBGE.

Segundo o gestor de mercado, as informações adquiridas são utilizadas para a inserção de cada cliente em uma tabela de preço que varia conforme o valor consumido de cada unidade habitacional e a renegociação de dívidas que são realizadas com a ajuda das informações a cerca do perfil sócio econômico de cada cliente. As informações adquiridas através do teleatendimento são utilizadas para desencadear a prestação de serviços específicos. Outra forma de se utilizar as informações adquiridas sobre o consumidor são as campanhas institucionais e comerciais da empresa.

Segundo o gestor, a principal forma de interação são as iniciadas pelos clientes seja ela nas lojas, no teleatendimento através de uma linha 0800 ou através de seu *site*. A CAGECE proporciona diversas informações através das notícias, dicas, informativos, eventos e outros, bem como mantém um meio rápido e fácil de interagir com a população: "Fale com a gente", através do qual o cliente envia sua dúvida, sugestão ou reivindicação e a CAGECE responde.

Para o gestor de mercado, as ligações feitas para a pesquisa de satisfação e percepção são interações iniciadas pela empresa que desencadeiam e oportunizam uma maior aproximação com os clientes e a ampliação e melhoria do atendimento.

A Companhia tem como objetivo a prestação de serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. Estes serviços são padronizados para todos os

clientes, não havendo, portanto, como personalizar o mesmo. Porém, o gestor acredita que a personalização do atendimento é uma forma importante de trabalhar a imagem da companhia. Ele afirma que, como em qualquer outra empresa, a CAGECE apesar de monopólio estatal, também possui concorrentes e, diante desta realidade, ela utiliza as informações adquiridas para otimizar o atendimento prestado à sociedade.

A CAGECE tem um compromisso incondicional com a satisfação dos seus clientes, com a qualidade de vida e do meio ambiente.

4.3. Estudo de Caso M. Dias Branco IND. e COM. de Alimentos Ltda.

4.3.1. A Empresa

Imigrante português chegou ao Brasil e, nos anos 20, abriu uma padaria denominada “Panificadora Portuguesa”. A história de Manoel Dias Branco, nascido em Aveiro, norte de Portugal, parece ser igual à de milhares de outros lusitanos que vieram para cá. Mas não é. A padaria que abriu na cidade de Cedro passou a fabricar biscoitos e não parou por aí. A produção artesanal transformou-se em industrial já nos anos 50. Com ajuda do filho mais velho, Francisco Ivens de Sá Dias Branco, Manoel foi expandindo a produção. Hoje, o nome do imigrante é conhecido como o de uma das maiores indústrias de massas e biscoitos do país, líder no segmento em que atua.

A M. Dias Branco é uma empresa moderna de capital fechado, familiar, com uma estrutura profissional que tem como característica um estilo discreto de atuar.

O grupo cresceu muito nos últimos anos, abrindo mais negócios e entrando em novos mercados. Tem sede no Eusébio, de onde comanda outras empresas, destacando-se o Moinho Dias Branco, terceiro mais moderno do mundo em moagem de trigo, a Fábrica Fortaleza e a Divisão de Gorduras e Margarinas Especiais (GME). Em Natal (RN), localiza-se o Grande Moinho Potiguar (GMP). Em Aratu (BA) está em construção o Grande Moinho Aratu (GMA), que inclui fábrica de biscoitos, massas e porto privado. Também em construção está o Grande Moinho Tambaú (GMT), em Cabedelo (PB). O grupo tem participação ainda em empresas agropecuárias, construção civil (Idivra), no Banco Equatorial e nos hotéis Praia Centro e Holiday Inn Fortaleza.

O grupo cearense M. Dias Branco atua, principalmente, nos mercados de biscoitos, farinhas, massas e margarinas onde são comercializados mais de 80 produtos, tendo como marcas principais Richester, Fortaleza, Delicitá, Bel Campo, Adorita e Amorela

A M. Dias Branco investe em tecnologia de ponta para a ampliação e modernização de seu parque industrial e na capacitação técnica dos profissionais do setor, com o objetivo de manter a qualidade dos seus produtos em padrões internacionais, fomentando, assim, o seu acesso a outros mercados com o intuito de criar uma oportunidade de otimização da capacidade produtiva.

Possui 10 mil funcionários, distribuídos por seis estados, sendo que em Fortaleza são 4.876. Para o bem-estar dos colaboradores a M. Dias Branco realiza ações de melhoria da saúde e da qualidade de vida através de serviços de assistência médica e odontológica, um Centro de Nutrição Alimentar, um Centro Cultural, o Projeto Educacional para a Qualidade e a Brincolândia.

A Internacionalização da M. Dias Branco já é realidade do grupo. Depois de reforçar a sua posição no Continente Sul-americano, em especial no Mercosul, visa agora atingir o mercado português e europeu.

No aspecto social, a empresa contribui com entidades sócio-culturais, tendo como principal parceria a Edisca. A preocupação com a cultura, o aprendizado e a reciclagem de materiais é uma missão da empresa.

4.3.2. A Empresa e o CRM

O Diretor da M. Dias Branco vê a Gestão do Relacionamento com o Cliente como uma forma de posicionamento da empresa e do direcionamento de suas políticas para com o mercado.

Segundo o mesmo, a empresa tem um processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente formalizado, ação esta que foi oportunizada e desenvolvida quando a organização decidiu por obter uma certificação ISO 9002, visto que este é um dos pré-requisito para a certificação.

Para o diretor, o objetivo da implantação da Gestão do Relacionamento com o Cliente possibilitou que todas as unidades do grupo tivessem um padrão de interação com o cliente que possibilitasse a manutenção de uma imagem única do grupo diante do consumidor, bem como, uma garantia da priorização das necessidades dos clientes.

A empresa capta informações sobre os clientes através das equipes de vendas, do serviço de atendimento ao cliente (SAC) e das pesquisas que são feitas de forma sistemática. As principais informações que são armazenadas são os dados cadastrais (nome, endereço, telefone, RG, CPF/CNPJ), o volume de compra de cada cliente, os principais produtos comprados, as reclamações que são feitas e as positavações. Quanto às informações que são geradas pelas pesquisas, as principais são: a satisfação dos clientes, a imagem da empresa (MARCA) e a imagem dos seus produtos.

O Diretor da M. Dias Branco afirma que as informações captadas nas diversas interações com os clientes são utilizadas para o desenvolvimento de estratégias diferenciadas de atendimento, otimização a logística da empresa, o desenvolvimento de

produtos que atendam às necessidades e desejos dos clientes e a criação de campanhas promocionais e institucionais.

Segundo o diretor comercial, a empresa interage com dois tipos de clientes diferentes: o cliente que compra o seu produto para revender e o cliente final. No primeiro caso, as interações de uma forma geral são iniciadas pela empresa na oferta de seus produtos através de atendimentos pessoais de vendedores nas diversas empresas. Quanto ao segundo caso, a interação é iniciada pelos clientes que entram em contato pelo serviço de atendimento ao cliente - SAC ou pelo *site* para buscar informações sobre produtos, tirar dúvidas sobre os mesmos, fazer reclamações, positivamente e outros.

Para o diretor, a tecnologia dá suporte às interações tanto com os clientes externos quanto com os internos que dispõem da *Intranet* como forma de comunicação.

A empresa personaliza as interações humanas - "Atendimento"- diante das informações que são captadas como, por exemplo, os clientes que têm um volume de compras maior, são tratados de forma diferenciada na hora da negociação dos produtos. Quanto à personalização de produtos, a empresa tenta diversificar a sua linha para que possa atender às diferentes necessidades de seus clientes.

A M. Dias Branco investe na busca de tecnologia de ponta da Inglaterra, Itália, Alemanha, Suíça, enfim, nos locais que detêm esse *know-how* para que possa continuar oferecendo produtos de qualidade, possibilitando, assim, o seu crescimento de forma sustentável no Brasil e no exterior.

ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO

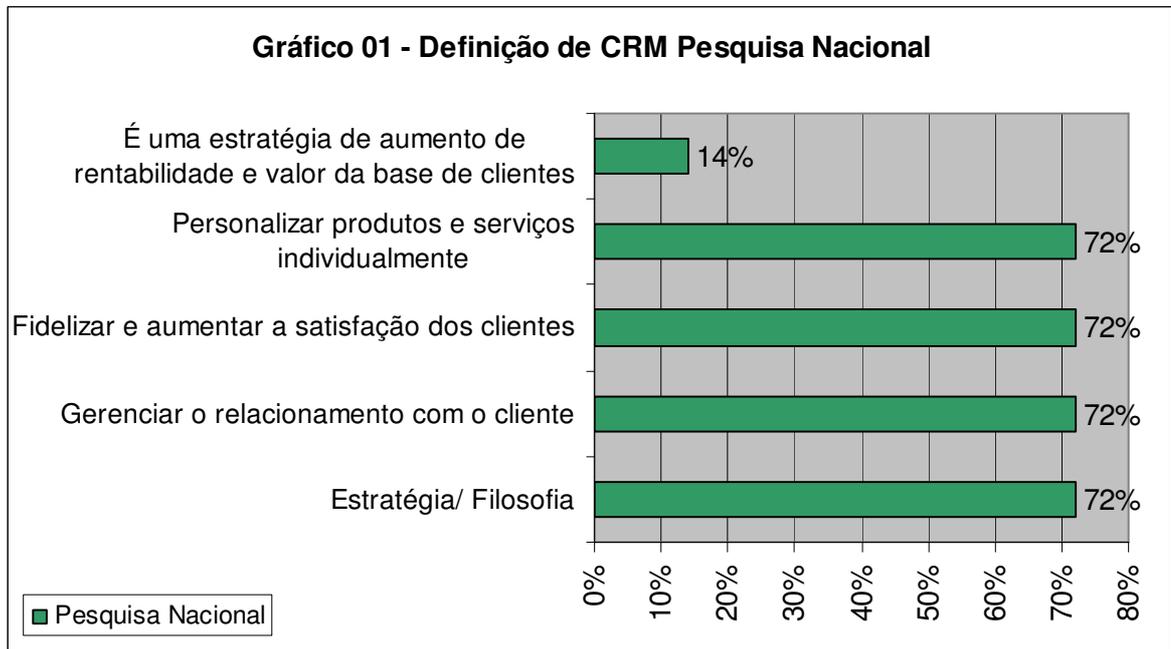
Neste capítulo são feitas as considerações acerca dos resultados da pesquisa nacional realizada pelo *Peppers and Rogers Group*, tomando-as como benchmarking para comparação e análise das práticas de CRM investigadas em três das maiores empresas do Ceará agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia, em 2003. Posteriormente, foi feito um paralelo entre os resultados da pesquisa, os objetivos e os pressupostos, culminando com a conclusão.

5. ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO

A análise comparativa dos resultados terá como base os mesmos itens considerados na pesquisa nacional, que são:

- Compreensão das empresas com relação ao CRM;
 - A existência de programa de CRM ou intenção de implantar;
 - Objetivos para a implantação do CRM;
 - Fontes de captação de informações sobre os clientes;
 - Tipos de informações armazenadas sobre os clientes;
 - Formas de utilização das informações sobre os clientes;
 - Indicadores de Resultados de programas de CRM.
-
- **Compreensão das Empresas com Relação ao CRM**

Na pesquisa quantitativa nacional realizada pelo *Peppers and Rogers Group*, ao se investigar acerca do entendimento que as empresas tinham do conceito de CRM, pode-se constatar que 72% dos gestores entrevistados definiu CRM como estratégia e filosofia, gerenciar o relacionamento com o cliente, fidelizar e aumentar a satisfação dos clientes e personalizar produtos e serviços individualmente (Ver gráfico 01).



Fonte: *PEPPERS and ROGERS Group. CRM ganha força no país.* HSM Management. São Paulo: Edição N^o 38 de Mai-Jun de 2003, pgs.49-59

O resultado obtido após a investigação das práticas de Gestão do Relacionamento com o Cliente em três das maiores empresas agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia mostrou que as empresas entendem CRM como estratégia/filosofia, sucedido por gerenciamento do relacionamento com o cliente e fidelização e aumento da satisfação dos clientes. Nenhum dos respondentes optou pelas alternativas personalizar produtos e serviços individualmente ou estratégia de aumento de rentabilidade e valor da base de clientes, sendo esta última o real foco de um processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente (Tabela 01).

Tabela 01 – Definição de CRM no Ceará

Definições / Empresas	Expresso Guanabara	Cagece	M. Dias Branco	Nº. de Empresas
É uma Estratégia de Aumento de Rentabilidade e Valor da Base de Clientes				0
Personalizar Produtos e Serviços Individualmente				0
Fidelizar e Aumentar a Satisfação dos Clientes		X		1
Gerenciar o Relacionamento com o Cliente	X			1
Estratégia/ Filosofia	X	X	X	3

Fonte: Dados primários coletados durante a investigação

Fazendo um paralelo entre os resultados da pesquisa nacional e os da pesquisa local, pode-se perceber que em ambas os resultados mostram que as organizações não utilizam o CRM em toda sua extensão, não são vislumbrados os resultados em longo prazo, até por não conhecerem de fato a sua abrangência, situação que se pode observar pela pequena quantidade de entrevistados que optou pela alternativa que trata do aumento da rentabilidade da base de clientes na pesquisa nacional. Na pesquisa do Ceará este fato se agrava, visto que nenhum dos entrevistados mencionou esta alternativa.

Diante do exposto, o objetivo específico “Identificar o entendimento que as três maiores empresas do Ceará possuem do conceito de Gestão do Relacionamento com o

Cliente” foi alcançado e o pressuposto “As empresas não compreendem com exatidão o conceito de CRM” se confirma.

- **A Existência de Programa de CRM ou Intenção de Implantar**

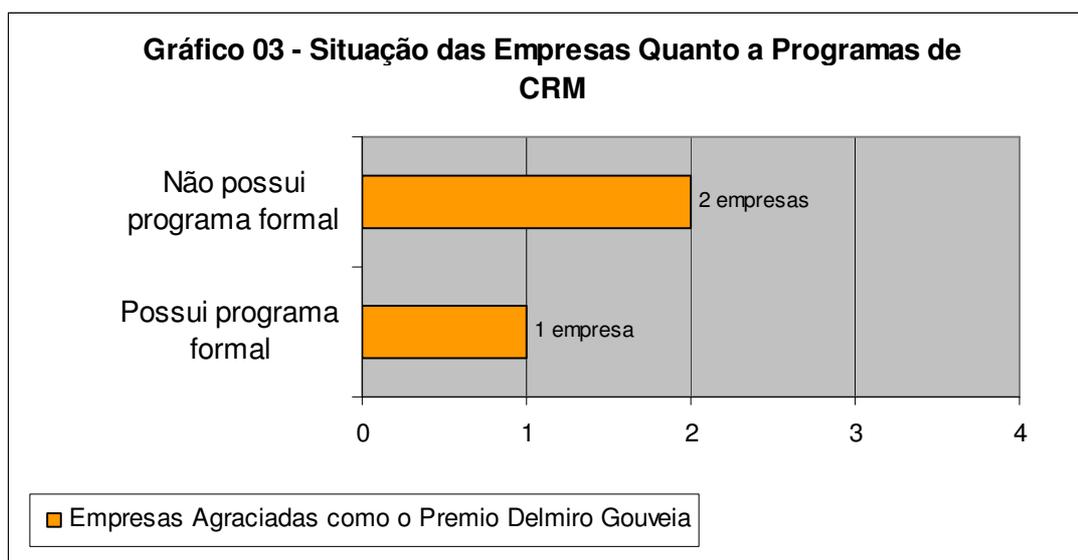
Na pesquisa nacional, a quantidade de empresas que possui programa formal de CRM é equivalente à quantidade das que não possuem, conforme pode ser visualizado no gráfico 02.



Fonte: *PEPPERS and ROGERS Group. CRM ganha força no país.* HSM Management. São Paulo: Edição N^o 38 de Mai-Jun de 2003, pgs.49-59.

Em relação à pesquisa do Ceará, foi possível verificar que 2 das 3 empresas não possuem um programa formal de Gestão do Relacionamento com o Cliente e sim ações isoladas de marketing de relacionamento, entretanto, pretendem, em curto prazo,

formalizar um programa de CRM por acreditarem que esta prática pode diferenciá-las no mercado, fomentando, assim, seu crescimento e sua sustentabilidade (Gráfico 03).



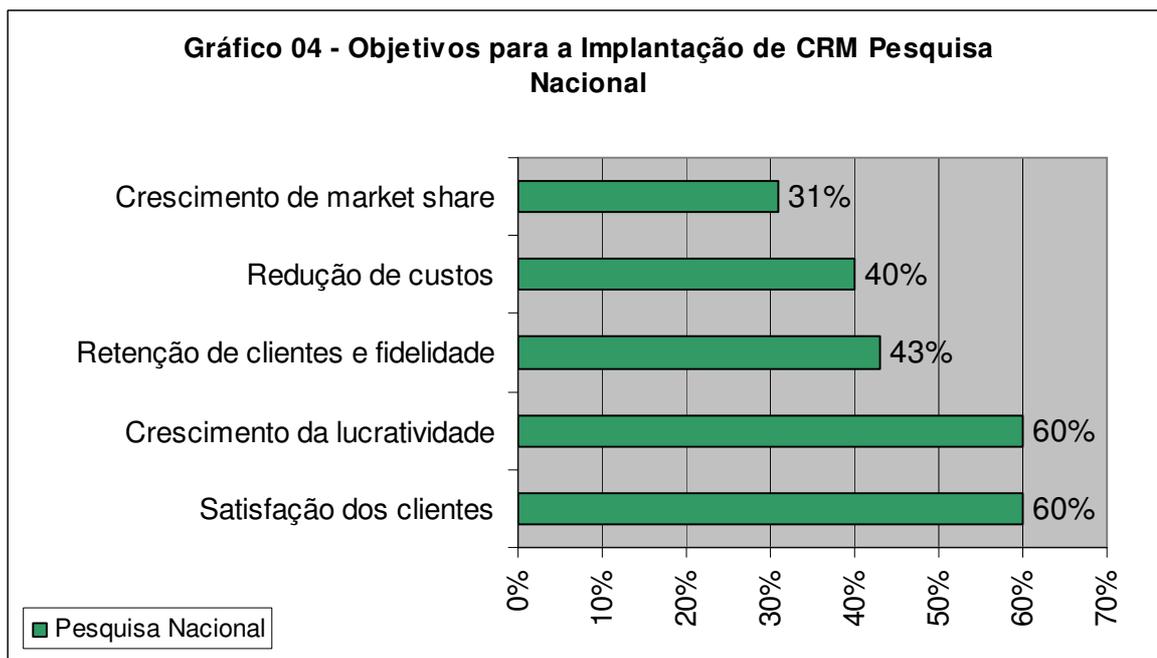
Fonte: Dados primários coletados durante a investigação

Diante do exposto podemos concluir que as empresas pesquisadas no Ceará que não possuem o programa de CRM formal estão em busca da implantação do mesmo. Portanto o objetivo “Identificar a existência de programas de CRM ou a intenção de implantação do mesmo”, fica satisfeito e o pressuposto “As empresas que não possuem programa de CRM pretendem implementá-lo” se confirma.

- **Objetivos para a Implantação do CRM**

A pesquisa nacional mostra que os principais objetivos que levaram ou levariam as empresas à implantação de um programa de CRM são: o crescimento da

lucratividade e a satisfação dos clientes. Surpreendentemente, a retenção dos clientes e fidelidade aparecem em 3º lugar, com percentual de ocorrência quase igual à redução de custo (Gráfico 04).



Fonte: PEPPERS and ROGERS Group. *CRM ganha força no país*. HSM Management. São Paulo: Edição N^o 38 de Mai-Jun de 2003, pgs. 49-59.

Ao investigar as empresas agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia quanto aos objetivos que as levaram ou as levariam à implantação de um programa de Gestão do Relacionamento com o Cliente, todas as 3 investigadas escolheram a satisfação do cliente como objetivo primeiro na implantação do CRM, exatamente igual à pesquisa nacional, e, na seqüência, 1 delas citou ainda como objetivo do CRM o crescimento da lucratividade e a redução de custos. Surpreendentemente, nenhum dos gestores

escolheu os objetivos, retenção de clientes e fidelidade e crescimento de *market share* (Tabela 02).

Com base em Swift (2001), os principais objetivos de um processo de Gestão do Relacionamento são a retenção do cliente e, posteriormente, o incremento da sua lucratividade. Diante disso, fica difícil para uma empresa falar em crescimento da lucratividade sem considerar primeiramente, a retenção e fidelização de clientes.

De toda forma, a escolha da satisfação do cliente, nas duas pesquisas, como o objetivo principal para a implantação do CRM, leva à conclusão de que esse é, de fato, o começo do processo de transformação de um cliente satisfeito em um cliente fiel. Essa transformação de cliente satisfeito em cliente fiel é que possibilita à organização um incremento da lucratividade individual a longo prazo e a sustentabilidade da empresa.

Tabela 02 – Objetivos da implantação do CRM no Ceará

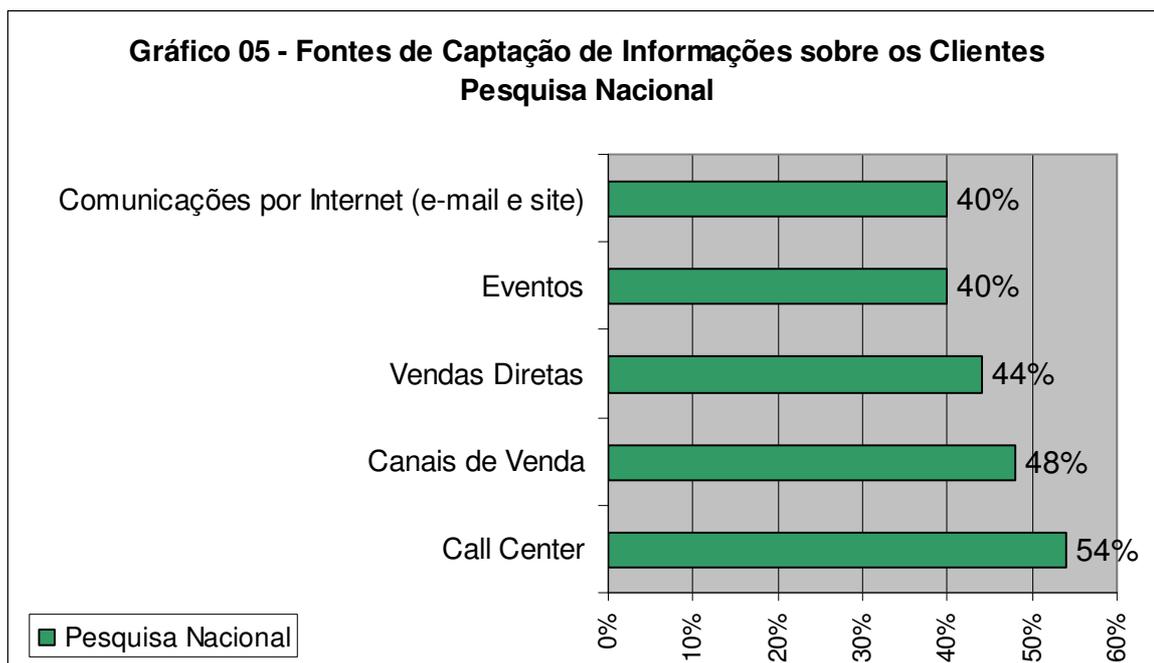
OBJETIVOS / EMPRESA	Expresso Guanabara	Cagece	M. Dias Branco	Nº. de Empresas
Crescimento de market share				0
Redução de custos		X		1
Retenção de clientes e fidelidade				0
Crescimento da lucratividade		X		1
Satisfação dos clientes	X	X	X	3

Fonte: Dados primários coletados durante a investigação

Podemos concluir, a partir do alcance do objetivo específico, “Descobrir que propósitos levaram a empresa à implantação do CRM”, que o pressuposto “As empresas implantaram o CRM para o fomento da satisfação do cliente” se confirma.

- **Fontes de Captação de Informações sobre os Clientes**

A pesquisa nacional realizada pelo *Peppers and Rogers Group* em 2003 constatou que as principais fontes de captação de informações sobre os clientes são o *call center* e os canais de venda (Gráfico 05).



Fonte: *PEPPERS and ROGERS Group*. *CRM ganha força no país*. HSM Management. São Paulo: Edição N^o 38 de Mai-Jun de 2003, pgs. 49-59.

Dando seqüência à investigação no Ceará, questionados quanto às principais fontes de captação de informações sobre os clientes, dois dos entrevistados confirmaram como fonte principal o *call center*. As vendas diretas, também foram citadas por 2 entrevistados. Os canais de vendas, os eventos e a comunicação por Internet como fonte de coleta de dados sobre os clientes foram citadas apenas por uma empresa que se mostrou mais diversificada em suas fontes de informações sobre os clientes (Tabela 03).

Tabela 03 - Fontes de Captação de Informações sobre os Clientes no Ceará

FONTES / EMPRESA	Expresso Guanabara	Cagece	M. Dias Branco	Nº. de Empresas
Comunicações por Internet (e-mail e site)			X	1
Eventos			X	1
Vendas Diretas	X	X		2
Canais de Venda			X	1
<i>Call Center</i>		X	X	2

Fonte: Dados primários coletados durante a investigação

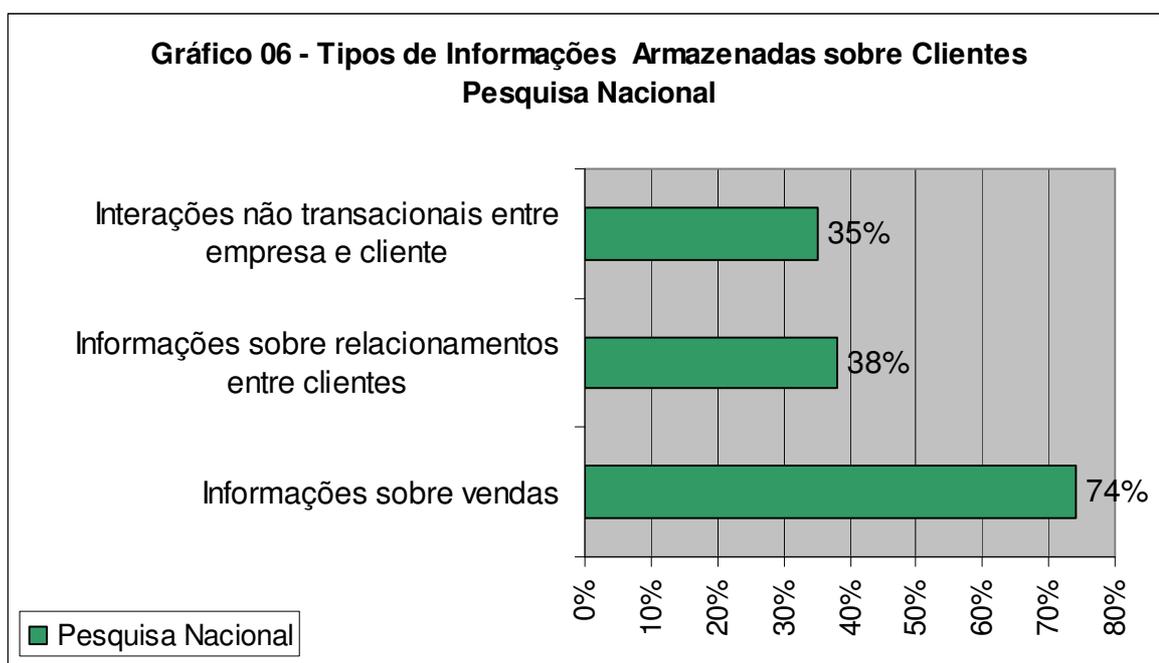
Ao tecermos um comparativo entre a pesquisa realizada no Ceará e a pesquisa Nacional acerca das fontes de captação de informações dos clientes, passo crucial para a implementação de um programa de CRM, pode-se verificar que as pesquisas diferem mais quando se trata da alternativa vendas diretas, visto que na pesquisa do Ceará esta fonte de captação de informações do cliente é tão expressiva quanto o *Call Center* já que grande parte dos entrevistados escolheram que a interação humana entre cliente e a empresa no momento da venda ainda é muito valorizada no Ceará. Na pesquisa

nacional o *Call Center* representa a fonte de captação mais utilizada precedida pelos canais de vendas (Gráfico 05 e Tabela 03).

Diante dessa análise o objetivo “Investigar quais as principais fontes de captação de informações acerca do cliente”, fica satisfeito e o pressuposto “As empresas captam informações acerca dos clientes através de *Call Center*” se confirma parcialmente.

• Tipos de Informações Armazenadas sobre os Clientes

Ao observar o resultado da pesquisa nacional desenvolvida pelo *Peppers and Rogers Group* podemos constatar que as principais informações armazenadas sobre os clientes são as informações sobre vendas (Gráfico 06).



Fonte: *PEPPERS and ROGERS Group. CRM ganha força no país. . HSM Management. São Paulo: pgs. 49-59, Edição N^o 38 de Mai-Jun de 2003.*

Na pesquisa do Ceará, a resposta principal sobre o tipo de informação armazenada sobre os clientes foi exatamente a mesma da pesquisa nacional: informações sobre vendas (Tabela 04). Verifica-se, entretanto que as empresas nacionais coletam uma diversidade maior de informações.

Constatando-se que a grande maioria das informações armazenadas pelas empresas pesquisadas no Ceará sobre os clientes são de vendas, o objetivo “Descobrir os tipos de informações armazenadas sobre os clientes” fica satisfeito e o pressuposto “As empresas só armazenam informações básicas como: endereço, telefone e data de aniversário”, não se confirma.

Tabela 04 - Tipos de Informações Armazenadas sobre Clientes no Ceará

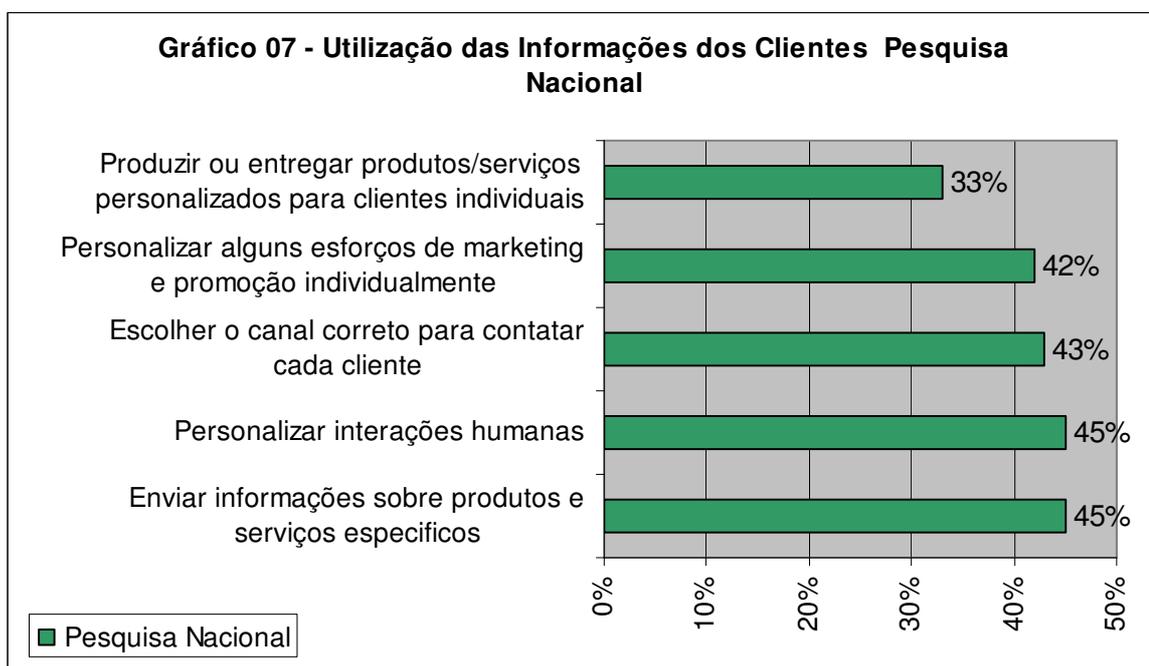
TIPOS DE INFORMAÇÕES / EMPRESA	Expresso Guanabara	Cagece	M. Dias Branco	Nº. de Empresas
Interações não transacionais entre empresa e cliente			X	1
Informações sobre relacionamentos entre clientes				0
Informações sobre vendas	X	X	X	3

Fonte: Dados primários coletados durante a investigação

- **Formas de Utilização das Informações Coletadas sobre os Clientes**

A pesquisa nacional mostra que as informações dos clientes adquiridas pelas organizações são utilizadas de forma bastante diversificada, dado que quatro das cinco

alternativas tiveram quase o mesmo percentual de citação: enviar informações sobre produtos e serviços específicos; personalizar interações humanas; escolher o canal correto para contatar cada cliente e personalizar alguns esforços de marketing e promoção individualmente (Gráfico 07).



Fonte: *PEPPERS and ROGERS Group. CRM ganha força no país.* HSM Management. São Paulo: Edição N^o 38 de Mai-Jun de 2003, pgs.49-59.

Ao investigarmos acerca das formas de utilização das informações dos clientes praticadas nas 3 empresas agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia em 2003, descobriu-se que todas as empresas pesquisadas utilizam as informações para personalizar interações humanas e escolher o canal correto para contatar cada cliente. Referente à alternativa produzir ou entregar produtos/serviços personalizados para

clientes individuais, nenhuma das empresas pesquisadas optou por esta prática (Tabela 05).

Tabela 05 – Utilização das Informações dos Clientes no Ceará

UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES / EMPRESA	Expressso Guanabara	Cagece	M. Dias Branco	Nº. de Empresas
Produzir ou entregar produtos/serviços personalizados para clientes individuais				0
Personalizar alguns esforços de marketing e promoção individualmente			X	1
Escolher o canal correto para contatar cada cliente	X	X	X	3
Personalizar interações humanas	X	X	X	3
Enviar informações sobre produtos e serviços específicos			X	1

Fonte: Dados primários coletados durante a investigação

Este resultado nos leva a refletir que a capacidade das empresas em conhecer seus clientes ainda não está sendo utilizada de forma total, visto que as mesmas não conseguem manter um diálogo que oportunize a diferenciação dos clientes por necessidade ou valor e, conseqüentemente, a personalização de produtos e serviços com o intuito de satisfazer as necessidades individuais, fomentando, assim, a retenção e o aumento da lucratividade dos clientes.

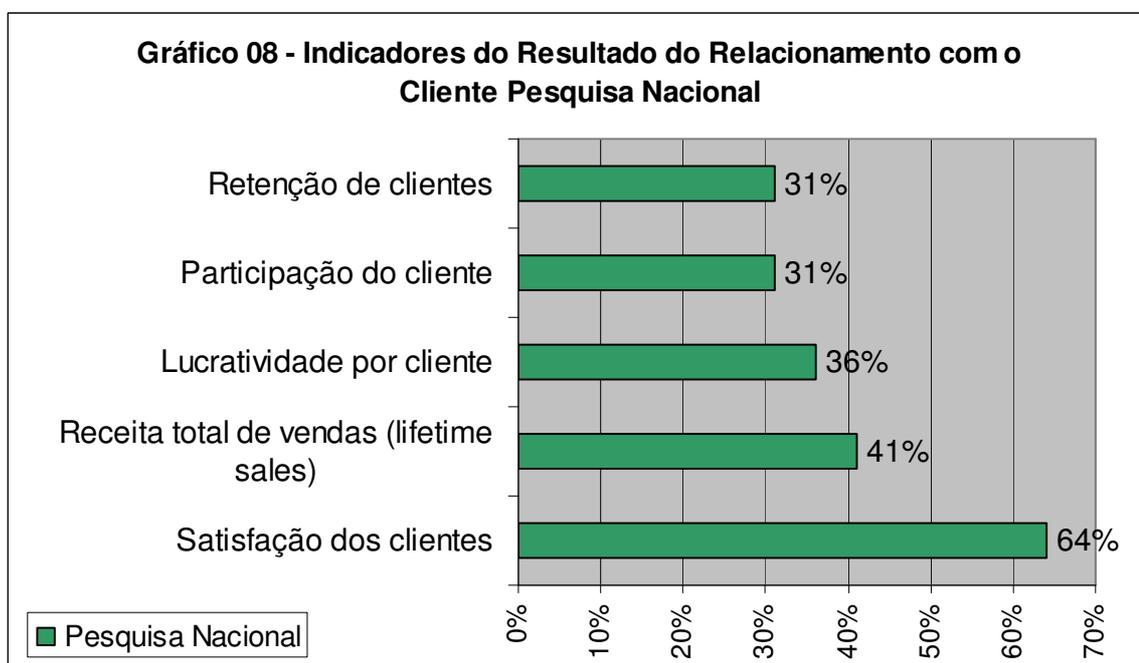
Ao compararmos os resultados das pesquisas pode-se verificar que na pesquisa nacional, parte das empresas pesquisadas já se preocupa com a personalização dos produtos e serviços, uma das etapas de um programa bem estruturado de CRM,

enquanto que na pesquisa do Ceará nenhuma chegou neste nível de maturidade quanto ao programa de CRM (Gráfico 07 e Tabela 05).

Portanto o objetivo “Investigar quais as principais formas de utilização, por parte das empresas, das informações coletadas sobre os clientes” está satisfeito e o pressuposto “As empresas só utilizam as informações dos clientes com intuito de fazer promoções” não se confirma.

- **Indicadores de Resultados de Programas de CRM**

Na pesquisa nacional, o principal indicador de resultados de programas de CRM citado foi a satisfação dos clientes (Gráfico 08).



Fonte: *PEPPERS and ROGERS Group. CRM ganha força no país. HSM Management. São Paulo., Edição N^o 38 de Mai-Jun de 2003, pgs.49-59.*

Na pesquisa do Ceará constatou-se que as 3 empresas agraciadas com o Prêmio Delmiro Gouveia de 2003 também utilizam a satisfação do cliente como o indicador de mensuração do resultado das ações de relacionamento com o cliente. Uma das empresas também citou a receita total de vendas, a segunda opção mais citada na pesquisa nacional. Os demais indicadores não foram mencionados pelas empresas cearenses.

Tabela 06 - Principais Indicadores Utilizados para Mensurar o Relacionamento com o Cliente no Ceará

PRINCIPAIS INDICADORES / EMPRESA	Expresso Guanbara	Cagece	M. Dias Branco	Nº. de Empresas
Retenção de clientes				0
Participação do cliente				0
Lucratividade por cliente				0
Receita total de vendas (lifetime sales)		X		1
Satisfação dos clientes	X	X	X	3

Fonte: Dados primários coletados durante a investigação

Assim sendo, o objetivo específico, “Descobrir quais os principais indicadores de resultados de programas de relacionamento com os clientes utilizados pelas empresas”, fica também satisfeito e o pressuposto “As empresas mensuram os resultados de programas de relacionamento com os clientes através da repetição das compras” não se confirma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A jornada em direção a um programa de Gestão do Relacionamento com o Cliente está apenas começando para as empresas investigadas, mas, certamente, essa é a direção a ser seguida para que se possa sobreviver neste mercado dinâmico e competitivo.

Nesta investigação, verificou-se os esforços que as organizações estão desenvolvendo com o intuito de transformar ações isoladas de marketing de relacionamento em um programa sistematizado de CRM que possibilitará o desenvolvimento de relações individuais, personalizadas, duradouras e lucrativas.

Pode-se considerar que as limitações quanto à tecnologia da informação é um obstáculo que precisa ser eliminado visto que é o elemento capacitador para que as empresas obtenham um conhecimento mais profundo e completo dos seus clientes, afinal, são essas informações que dão suporte para se oferecer produtos e serviços personalizados. A tecnologia integra o cliente aos processos da empresa com o intuito de potencializar a criação de valor e o resultado mútuo.

Quanto ao estudo comparativo entre o resultado da pesquisa em três das dez maiores empresas do Ceará agraciadas com o prêmio Delmiro Gouveia e a pesquisa nacional realizada pela Peppers and Rogers Group, constata-se de que as empresas nacionais têm um entendimento melhor acerca do CRM que as empresas locais.

Tornar a empresa centrada no cliente é uma jornada de transformação. Iniciativas planejadas, coordenadas e executadas de forma incremental de acordo

com um programa levarão as organizações à retenção e ao fomento da lucratividade da base de clientes e à sua diferenciação da concorrência.

Apesar das limitações das pesquisas qualitativas, a presente pesquisa abriu caminho para outras possibilidades de pesquisas, aprofundamento ou novas descobertas, dentre as quais destacam-se:

- A replicação do estudo em uma amostra significativa que possibilite a generalização dos resultados para o Ceará.
- A replicação do estudo para empresas de outros setores levando em consideração as particularidades de cada setor.
- Um estudo para identificar e descrever as influências exercidas pelo fator humano das empresas no processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente.
- Um estudo para descrever em detalhes como a implantação do CRM altera os processos das empresas.

Essas possibilidades de pesquisa muito poderão contribuir para ampliar o conhecimento e aperfeiçoar as práticas de Marketing de Relacionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I. A. ; McDONNELL, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BERRY, Leonard B. *Relationship marketing in emerging perspectives in services marketing*. Chicago: AMA, 1983.

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BOYETT, Jimmie T. *O guia dos gurus de marketing: as melhores idéias dos melhores marketeiros*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRETZKE, Miriam. *CRM é mais do que uma tecnologia. É principalmente uma decisão estratégica* - Disponível em:<www.bretzke.com.br. Acesso em 2003.

BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM*. São Paulo: Atlas, 2000.

CARDOSO, Olga Regina. *Apostila de curso pós-graduação marketing de relacionamento*. UFSC. Florianópolis: IH-7, 2001.

CARVALHO, Marcelino de Freitas. Empresas agraciadas com o premio Delmiro Gouveia. *Jornal O POVO*, Fortaleza, p.6, 9 nov. 2003.

COBRA, M. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.

CONNOLLY, Daniel J. *Understanding information technology investment decision making in the context of hotel global distribution systems: a multiple-case study*. 1999.Tesis

(Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management) Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

CURRY, Jay e Curry, Adam. *The costomer marketing method: How to implement and profit from customer relationship management*, Nova York: Free Press,2000.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5a. ed, São Paulo: Atlas,1999.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3a. ed, São Paulo: Atlas,1991.

GONÇALVES, Carlos Alberto; FILHO, Cid Gonçalves. *Tecnologia da Informação e Marketing – Como Obter Clientes e Mercados*, Revista de Administração de Empresas Vol. 35, N. 4, Julho/Agosto, 1995.

GONÇALVES, Carlos Alberto; JAMIL, George Leal; TAVARES, Wolmer Ricardo. *Marketing de relacionamento - data base marketing uma estratégia para adaptação em mercados competitivos*, Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2002.

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo : Futura, 1998.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A . *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1999.

LAIL, Paul W. , *Sistemas and bussiness processes*. Pulp & Paper, January, 2001.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Mnagement information systems: managing the digital firm*. 7ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

LAS CASAS, A. L. *Marketing: Conceitos, Exercícios, Casos*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVITT, Theodore. *Marketing para desenvolvimento dos negócios*. São Paulo: Cultrix, 1997.

LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCUS, Claudio. Disponível em :[http://www.gartner.com/pages/story .php.id. 2362. s .8.jsp](http://www.gartner.com/pages/story.php?id.2362.s.8.jsp). Acesso em:, 14.jan.2003.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. Vol. 1 e 2, São Paulo: Atlas, 1999.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento – Estratégias bem-sucedidas para era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MINAYO, Maria Cecília S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 12a. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

NASH, Ed. *DataBase Marketing, Ferramenta Atual e Decisiva do Marketing*, São Paulo: Makron, 1994.

PLAKONYIANNAKI, E. ; TZOKAS, N. *Customer relationship management ; a capabilities portfolio perspective*. Journal of Database Marketing Vol. 9 n. 3 p. 228 -237, 2002.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PEPPERS, Don. e ROGERS, Martha. *Marketing um a um*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEPPERS and ROGERS Group. *CRM ganha força no país*. HSM Management. São Paulo: p. 49-59, Edição nº 38 de Mai-Jun de 2003.

PEPPERS, D; ROGERS, M. *O gerente um a um*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PEPPERS Don, *CRM Series Marketing 1to1*. São Paulo: Copyright Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

RAPP, S. *Pegadas no futuro*. HSM Management. São Paulo: p. 56-64, Edição Especial ano 2000.

ROCHA, A; CHRISTENSEN, C. *Marketing: teoria e pratica no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

SANDHUSEN, R. *Marketing Básico*. São Paulo: Saraiva, 1998.

SCHULTZ, Don. *Learn to Differentiate CRM's Two Faces*. Marketing News, 20 de Novembro de 2000, p.11.

SIMÕES, R.P. *Iniciação ao Marketing*. São Paulo: Atlas, 1986.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. *Marketing de Relacionamento*, São Paulo, Editora Littera Mundi, 1998.

STONE, M.; WOODCOCK, N; MACHTYNGER, L. *CRM Marketing de Relacionamento com os Clientes*. São Paulo: Futura, 2001.

SWIFT, Ronald. *CRM, Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VAVRA, Terry. G. *Marketing de relacionamento. After marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

YIN, Robert K. *Estudo de caso planejamento e métodos*. 2^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

