

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

SOLANGE PLEBANI

**CRM – *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*, COMO ESTRATÉGIA DE
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM EMPRESAS DESENVOLVEDORAS DE
SOFTWARE ASSOCIADAS AO BLUSOFT**

BLUMENAU

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SOLANGE PLEBANI

**CRM – *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*, COMO ESTRATÉGIA DE
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM EMPRESAS DESENVOLVEDORAS DE
SOFTWARE ASSOCIADAS AO BLUSOFT**

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Gerson Tontini – Orientador

BLUMENAU

2010

SOLANGE PLEBANI

**CRM – *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*, COMO ESTRATÉGIA DE
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM EMPRESAS DESENVOLVEDORAS DE
SOFTWARE ASSOCIADAS AO BLUSOFT**

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Conceito Final:

Aprovada em 25 de março de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fábio Alexandrini

Prof. Dr. Oscar Dalfovo – PPGAd/FURB

Prof. Dra. Amélia Silveira

Orientador - Prof. Dr. Gérson Tontini – PPGAD/FURB

Dedico esta dissertação a minha mãe, *in memoriam*, pelo apoio e exemplo de dedicação, honestidade, comprometimento, responsabilidade e esforço que sempre me foram dados ao longo de toda minha vida.

AGRADECIMENTOS

A realização do mestrado foi uma etapa importante da minha vida, a qual eu não teria conseguido se, em primeiro lugar, Deus não tivesse tornado isto possível. Adicionalmente, eu contei com a ajuda, apoio e compreensão de várias pessoas para a conclusão deste estudo, a quem eu transmito meus sinceros agradecimentos:

- a) A minha família, especialmente minha filha Samantha e meu esposo Fábio que entenderam ser este um processo importante para minha formação profissional e pessoal, e que apesar da minha distância e ausência em muitos momentos, ao invés de fazerem cobranças, me incentivaram. Sem o apoio da minha família eu não teria chego até aqui.
- b) Ao professor Dr. Gérson Tontini, uma pessoa diferenciada pessoal e profissionalmente, quem me acompanhou durante esta trajetória, especialmente com suas importantes orientações, que certamente fez toda a diferença para a conclusão desta pesquisa.
- c) A professora Dra. Amélia Silveira, antes de tudo amiga, companheira, pessoa inspiradora, que nos indicou o caminho certo a ser percorrido.
- d) Aos professores Oscar Dalfovo e Rosália Lavarda pela participação na banca de qualificação e pelas importantes contribuições na melhoria do projeto que certamente engrandeceram este trabalho.
- e) Aos meus colaboradores e sócios que entenderam a minha ausência, especialmente no primeiro ano do mestrado, que considero ter sido o mais difícil.
- f) E, finalmente, um destaque a minha amiga Ana Lana Guerini, a qual sua persistência e dedicação me inspiraram o que me permitiu ter motivação para concluir mais esta etapa.

RESUMO

Uma das preocupações das organizações atualmente é como manter a competitividade frente a um ambiente de mercados em rápida transformação. Neste contexto, há uma busca por ferramentas de gestão que aumentem a competitividade. Um dos modelos que surgiu nas últimas décadas é o *Customer Relationship Management* (CRM). O CRM é um processo para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes, gerando oportunidades para sua aquisição, retenção e lealdade. Neste sentido, o objetivo principal deste estudo foi analisar o processo de gestão do relacionamento com o cliente. Para tanto, optou-se em utilizar como ambiente de estudo, as empresas de desenvolvimento de *software* que atuam em *business to business* (B2B), devido ao rápido crescimento e a alta competitividade deste mercado. A pesquisa foi descritiva, no método quantitativo, aplicada em empresas que desenvolvem *software* do tipo Sistema de Gestão Integrado (SGI). Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, não disfarçado, com o predomínio de questões fechadas de autopreenchimento. Os respondentes foram o diretor/gerente comercial da empresa ou o diretor/gerente de marketing, tendo em vista que o CRM trata diretamente do relacionamento com o cliente. Como técnica de análise de dados foi adotada a análise exploratória de dados. Os resultados mostraram que apenas 40% das empresas que desenvolvem *software* do tipo SGI têm programa formal de relacionamento com o cliente. Contudo, independente deste resultado, as empresas em geral têm uma compreensão abrangente sobre fatores de retenção e lealdade e aplicam estratégias e iniciativas relacionadas ao conceito de CRM. Além disso, as empresas têm colhido resultados a partir destas ações e conseqüentemente tem monitorado o processo por meio de diversos indicadores. Finalmente, a pesquisa evidenciou a importância do programa formal de relacionamento, uma vez que foi constatado que há diferença tanto nas estratégias quanto nos resultados das empresas que possuem programa formal de relacionamento versus as demais empresas.

Palavras-chave: *Customer Relationship Management* (CRM), estratégia, retenção e lealdade.

ABSTRACT

One of the preoccupations that organizations have nowadays is how to maintain competitiveness in a fast changing market. In this context, there is a search for management tools that raise competitiveness. One of the models that has emerged in the last decades is the Customer Relationship Management (CRM). The CRM is a process that intends to develop long-lasting relationships with customers, creating opportunities for their acquisition, retention and loyalty. This way, the main objective of this study was to analyze the process of customer relationship management. In order to achieve this, *software* development companies in business to business (B2B) market were chosen as the research environment. This choice was due to the fast growth and the high competitiveness in this market. The research was descriptive, in quantitative method; applied in companies that develop Integrated Management Systems. The data were collected by means of a structured non disguised questionnaire, with auto filling closed questions predominantly. The respondents were either sales director/manager or marketing director/manager, since CRM deals directly with the relationship with customers. A data exploratory analysis was adopted as a data analysis technique. The results showed that only 40% of the *software* development companies have a formal customer relationship program. However, independent from this result, the companies in general have a widely understanding about the factors that influence customer retention and loyalty, and they apply strategies and initiatives related to CRM. Additionally, the companies have achieved good results from those actions and consequently have monitored the process through several indicators. Finally, the research has evidenced the importance of a formal customer relationship program; due to the fact that it has been found that there is a difference in the strategies and in the results between the companies that have formal CRM programs and the others.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM), strategy, retention, loyalty.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da revisão de literatura.	28
Figura 2 – Implantação de uma iniciativa de CRM.....	50
Figura 3 – Plataforma de informação para CRM.	52
Figura 4 – Tripé do CRM.....	60
Figura 5 – Cadeia de valor das empresas de desenvolvimento de <i>software</i>	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição das empresas de desenvolvimento de <i>software</i> por número de empregados, 2008.....	18
Quadro 2 – Participação das empresas catarinenses segundo ranking das 50 maiores em <i>software</i>	18
Quadro 3 – Participação das empresas catarinenses no mercado de SGI nacional.	26
Quadro 4 – Marketing mix, abordagem dos 4P's aos 4C's.....	29
Quadro 5 – Os cinco passos para a conquista da lealdade do cliente.....	39
Quadro 6 – Esquema de classificação de implantação de estratégias de CRM.....	47
Quadro 7 – Categorias de canais de comunicação com o cliente.....	49
Quadro 8 – Indicadores de desempenho em CRM.....	61
Quadro 9 – Processos primários da empresa de desenvolvimento de <i>software</i> com base na qualidade.....	67
Quadro 10 – Constructo do instrumento de pesquisa.....	77
Quadro 11 – Correlação entre programa formal de relacionamento e uso de <i>softwares</i>	92
diferentes departamentos.....	97
Quadro 12 – Correlação das variáveis “imagem única”, “centralização da informação” e “disponibilização da mesma informação”.....	98
Quadro 13 – Tipos de indicadores de monitoramento de CRM.....	113
Quadro 14 – Correlação de indicadores em CRM com programa formal em CRM.....	115
Quadro 15 – Legenda dos resultados em CRM.....	144
Quadro 16 – Legenda das ações em CRM.	145
Quadro 17 – Correlação entre ações de marketing e resultados de CRM.....	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de empresas do segmento de informática com mais de 20 empregados.....	16
Tabela 2 – Frequência da idade das empresas.....	79
Tabela 3 – Frequência da retenção de clientes das empresas.....	80
Tabela 4 – Frequência de resultado e importância da gestão de relacionamento com o cliente	80
Tabela 5 – Fatores de lealdade e retenção de clientes em empresas desenvolvedoras de <i>software</i>	85
Tabela 6 – Informações sobre clientes que as empresas de <i>software</i> dispõe e usam.	95
Tabela 7 – Centralização das informações sobre clientes (em uma mesma base de dados)	96
Tabela 8 – Todos aqueles empregados que têm contato com o cliente tem acesso às mesmas informações sobre os clientes	97
Tabela 9 – O cliente percebe uma imagem única da empresa apesar de se relacionar com diferentes departamentos	97
Tabela 10 – Comparação da variável base de dados centralizada e as demais variáveis	99
Tabela 11 – Intensidade da aplicação dos processos de gerenciamento em vendas, marketing e serviços nas empresas de <i>software</i>	102
Tabela 12 – Ações de marketing que as empresas de <i>software</i> aplicam.....	103
Tabela 13 – Estratégias de uso da informação	106
Tabela 14 – Resultados do CRM para as empresas de <i>software</i>	107
Tabela 15 – Comparação dos resultados de CRM em empresas com e sem programa formal de relacionamento	109
Tabela 16 – Indicadores mais utilizados pelas empresas de <i>software</i>	113
Tabela 17 – Indicadores que menos utilizados pelas empresas de <i>software</i> (mede o não uso).....	114

LISTA DE SIGLAS

- ABES – Associação Brasileira das Empresas de *Software*
- ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia
- ASSESPRO – Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação, *Software* e Internet
- BI – *Business Intelligence*
- BLUSOFT – Blumenau Pólo Tecnológico de Informática
- BSC – *Balanced Scorecard*
- B2B – *Business to Business*
- B2C – *Business to Consumer*
- CETIL – Centro Eletrônico da Indústria Têxtil
- CMMI – *Capability Maturity Model Integration*
- CRM – *Customer Relationship Management*
- DW – *Data Warehouse*
- EIS – *Enterprise Information System*
- ERP – *Enterprise Resource Planning*
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IEC – *International Electrotechnical Commission*
- ISO – *International Organization for Standardization*,
- ITS – Instituto de Tecnologia de *Software* de São Paulo
- IDC – *International Data Corporation*
- LTV – *Lifetime Value*
- PIB – Produto Interno Bruto
- SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente
- SGI – Sistema de Gestão Integrado
- SLA – *Service Level Agreement*
- SMS – *Short Message Service*
- SOFTEX – Associação para Promoção do *Software* Brasileiro
- SPICE – *Software Process Improvement and Capability Determination*
- TI – Tecnologia da Informação
- TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2	QUESTÕES DE PESQUISA	22
1.3	OBJETIVOS.....	23
1.3.1	Objetivo geral	23
1.3.2	Objetivos específicos.....	23
1.4	PRESSUPOSTOS.....	24
1.5	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	25
1.6	ESTRUTURA DO PROJETO DE PESQUISA	27
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	28
2.1	O MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	28
2.1.1	Conceitos de marketing de relacionamento.....	28
2.2	RETENÇÃO E LEALDADE	34
2.3	GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM).....	39
2.3.1	Conceituação de CRM.....	39
2.3.2	A implantação de CRM	43
2.3.3	Tecnologia da informação aplicada ao CRM	51
2.3.3.1	<i>Data warehouse</i>	53
2.3.3.2	<i>Data mining</i>	54
2.3.3.3	Internet.....	55
2.3.4	Estratégias em CRM.....	56
2.3.5	A mensuração dos resultados e os benefícios do CRM.....	60
2.4	AS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE <i>SOFTWARE</i> E O CRM.....	64
2.4.1	Processo de desenvolvimento de <i>software</i>	68
2.4.2	Processo de suporte técnico.....	69
2.4.3	Processo de implantação de <i>software</i>	70
2.4.4	Processo de vendas e marketing	71
3	MÉTODO DE PESQUISA	73
3.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA	73
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	74

3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	78
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	78
4	ANÁLISE DOS DADOS	79
4.1	FATORES QUE IMPACTAM NA RETENÇÃO E LEALDADE DOS CLIENTES DAS EMPRESAS DE <i>SOFTWARE</i> , SOB O PONTO DE VISTA DAS EMPRESAS DESENVOLVEDORAS	84
4.2	ÁREAS ENVOLVIDAS NA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	86
4.3	LEVANTAR OS RECURSOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO QUE SÃO UTILIZADOS PELA EMPRESA NO GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	89
4.4	INFORMAÇÕES DE CLIENTES RELATIVAS AO CONCEITO DE CRM QUE AS EMPRESAS DISPÕEM E QUAIS EFETIVAMENTE USAM	94
4.5	ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE QUE SÃO ADOTADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS	99
4.6	AÇÕES DE MARKETING E DE USO DA INFORMAÇÃO DO CLIENTE QUE AS EMPRESAS MAIS APLICAM	102
4.7	CONHECER OS RESULTADOS QUE AS EMPRESAS ALCANÇARAM APÓS A IMPLANTAÇÃO DAS INICIATIVAS/ESTRATÉGIAS DE CRM	106
4.8	APRESENTAR OS INDICADORES QUE AS EMPRESAS UTILIZAM PARA MENSURAR OS RESULTADOS DE CRM	111
5	CONCLUSÃO.....	116
5.1	RESULTADO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	116
5.2	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	123
6	REFERÊNCIAS	124
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	132
	APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	143
	APÊNDICE C – LEGENDA DAS AÇÕES E RESULTADOS.....	144
	APÊNDICE D – CORRELAÇÃO ENTRE AÇÕES DE MARKETING E RESULTADOS DE CRM.....	146

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização tem tornado as economias mais integradas e interdependentes, criando novas oportunidades e aumentando os desafios para as organizações. Neste sentido, as organizações enfrentam a necessidade de tornarem-se mais competitivas a fim de garantir a sobrevivência. Neste cenário, a administração reconhece que os clientes são o maior ativo das organizações e a forma pela qual o relacionamento com os clientes é gerenciado determina o sucesso dos negócios (RANJAN; BHATNAGAR, 2009).

Entretanto, para manter os clientes, as organizações necessitam criar relacionamentos de longo prazo (OSARENKHOE; BENNANI, 2007). O desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo está diretamente ligado a questões como satisfação, retenção e lealdade de clientes. A satisfação dos clientes pode ser obtida ao entregar produtos e serviços de qualidade (ANDERSON; SULLIVAN, 1993) e adicionalmente, a satisfação dos clientes resulta em retenção e lealdade (JONES; SASSER, 1995; SIVADAS; BAKER-PREWITT, 2000).

Os conceitos de marketing vêm sofrendo várias transformações nos últimos anos, tendo como uma das principais mudanças a diminuição do foco na marca e o aumento do foco no cliente (MITHAS *et al.*, 2005). Neste contexto, um dos aspectos que tem sido observado é a crescente preocupação com a retenção e a lealdade do cliente, que são a base do marketing de relacionamento (VAVRA, 1993), entendendo que esta é uma estratégia de longo prazo para reter clientes e alcançar lucros ao longo do relacionamento (VAVRA, 1993; STONE; WOODCOCK, 1998).

Marketing de relacionamento é a denominação para o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidados com o cliente para: identificar os clientes de forma individualizada e nominal; criar um relacionamento entre a empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações; e administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da empresa (STONE; WOODCOCK, 1998, p.3).

O marketing de relacionamento permitiu o surgimento de um novo conceito, o *Customer Relationship Management* (CRM) ou Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, baseado nos conceitos de marketing de relacionamento, organização orientada ao cliente, e uso das tecnologias da informação e comunicação. Por meio do uso dessas tecnologias pretende-se coletar informações em todos os pontos de contato com os clientes, e gerar informações para a tomada de decisão estratégica, assim como, quanto à condução da

carteira de clientes e a realização de ações visando a retenção, a lealdade e a maximização dos resultados. De acordo com Swift (2001), o CRM é uma abordagem empresarial para entender e influenciar o comportamento do cliente por meio de comunicação significativa a fim de melhorar e aumentar a aquisição, retenção, lealdade e a lucratividade dos clientes.

Swift (2001, p. 14) acrescenta que, a meta do CRM é aumentar as oportunidades ao melhorar o processo de comunicação com o cliente certo, fornecendo a oferta certa (preço e produto), por meio do canal certo, no momento certo. A retenção e a lealdade de clientes são essenciais, considerando especialmente a necessidade que a empresa tem em apresentar clientes satisfeitos como testemunhos da qualidade dos produtos e serviços e o alto custo em gerar receitas a partir de novos clientes.

O *Customer Relationship Management* (CRM) é um processo para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes, gerando oportunidades para sua conquista, retenção e lealdade. O CRM é muito mais do que uma tecnologia, é um processo estratégico pelo qual as empresas podem entender melhor as necessidades de seus clientes e prover melhores produtos e serviços (NGUYEN *et al.*, 2007).

Os projetos de CRM podem ser desenvolvidos por empresas caracterizadas pela atuação em *business-to-business* (B2B) ou em *business-to-consumer* (B2C). Contudo, as estratégias para relacionar-se com os clientes dependem do contexto de cada empresa. É importante ressaltar as diferenças entre os dois modelos de negócio, por exemplo, as compras em B2B são maiores e menos frequentes daquelas realizadas em B2C, caracterizadas por menores e mais frequentes. Em B2B há a presença de múltiplos *stakeholders*, comparado com a decisão individual de compra de cliente B2C (MITHAS *et al.*, 2005).

Um dos setores, com atuação tanto B2B quanto B2C e que vem apresentando um crescimento expressivo é o de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). As TIC apresentaram grande crescimento nas últimas décadas em todo o mundo, gerando uma dependência, especialmente das aplicações de *software*, na realização das atividades diárias (ROCHA; MALDONADO; WEBER 2001). Em especial, na década de 90 houve um extraordinário crescimento neste segmento em países que não fazem parte do G7, como Índia, República da Irlanda, Israel, China e Brasil (ARORA; GAMBARDELLA, 2004). Portanto, este segmento torna-se alvo interessante para pesquisas, levando em consideração sua crescente importância econômica.

O segmento brasileiro de *software* apresenta números significativos, colocando o Brasil em posição de destaque. Um estudo realizado em 2007, pelo International Data

Corporation (IDC), em parceria com a Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES), referente ao mercado brasileiro de *software*, com base em entrevistas realizadas com 550 empresas desenvolvedoras, fornecedoras e exportadoras de *software*, traçou-se um panorama deste setor. O mercado brasileiro de *software* foi o 13º colocado no ranking mundial no ano de 2006, tendo movimentado 9,09 bilhões de dólares, equivalente a 0,97% do PIB nacional naquele ano. Deste montante, 3,26 bilhões correspondem a *softwares*, representando 1,3% do mercado mundial e 43% do mercado latino americano. Os US\$ 5,83 bilhões restantes foram movimentados pelos serviços prestados relacionados aos *softwares*.

Ainda segundo informações do IDC e da ABES, em 2006 os *softwares* desenvolvidos no país corresponderam a 32,5% do total da movimentação deste mercado e estima-se que até o final desta década chegue a 40%. Desta forma, confirma-se a tendência de crescimento deste mercado, colocando-o cada vez mais em destaque não só nacional, mas também internacionalmente. O mercado nacional de *software* é composto por 7.818 empresas. Dentre estas, 1.894 empresas são dedicadas exclusivamente ao desenvolvimento do *software*.

No levantamento realizado pelo IBGE (2006), referente ao segmento de informática, o montante de empresas com mais de 20 empregados que dedicam-se ao desenvolvimento de *software* é de 1021, representando 29,87% do total. Ainda, de acordo com a tabela 1, o segmento apresentou crescimento no número de empresas (com mais de 20 empregados) de 20,56% de 2005 para 2006. Considerando apenas as empresas que desenvolvem *software*, o crescimento foi de 17,06%.

Tabela 1 – Número de empresas do segmento de informática com mais de 20 empregados.

Classificação das empresas	Número de empresas (2005)	Número de empresas (2006)	Crescimento (%)
Serviços de consultoria em tecnologia da informação	326	408	25.15
Desenvolvimento de programas de computadores sob encomenda	716	717	0.14
Suporte técnico e outros serviços em tecnologia da informação	158	470	197.47
Desenvolvimento de <i>softwares</i> prontos para uso	260	304	16.92
Representação e licenciamento de <i>software</i>	146	194	32.88
Tratamento de dados, hospedagens na Internet e outras atividades relacionadas	599	631	5.34
Serviços de informática ligados à Internet	39	68	74.36

Classificação das empresas	Número de empresas (2005)	Número de empresas (2006)	Crescimento (%)
Serviços de manutenção e reparação de equipamentos	307	297	-3.26
Outras atividades relacionadas à informática	284	329	15.85
Total de empresas	2835	3418	20.56

Fonte: adaptado pelo autor com base em IBGE (2005-2006).

Na pesquisa anual de serviços, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2006, conforme apresentado no gráfico 1, os produtos e serviços ligados diretamente ao *software*, assim como, o desenvolvimento de *softwares* sob encomenda ou específico para o cliente, a venda de *softwares* de prateleira e a representação e licenciamento de *softwares* customizáveis ou prontos para uso representaram 33,9% da receita total no segmento de informática.

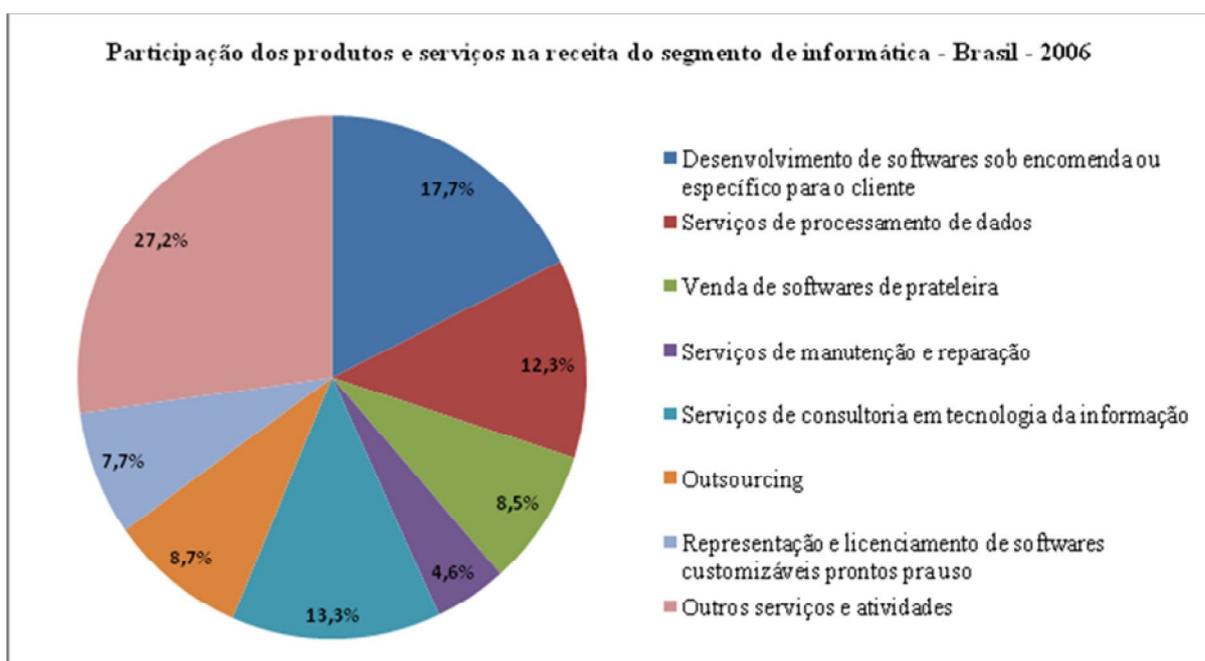


Gráfico 1 – Participação dos produtos e serviços na receita do segmento de informática.

Fonte: IBGE (2005-2006).

Considerando as 800 empresas de *software* que são representadas pela ABES (2008), o número de empregos diretos é de 73.000. Com relação às empresas desenvolvedoras, na classificação por número de empregados, elas se dividem em micro, pequenas, médias e grandes empresas, conforme apresentado no quadro 1.

Número de empregados	Classificação da Empresa
698	Micro empresas (< 10 empregados)
1.085	Pequenas empresas (10 a 99 empregados)
97	Médias empresas (100 a 500 empregados)
14	Grandes empresas (> 500 empregados)

Quadro 1 – Distribuição das empresas de desenvolvimento de *software* por número de empregados, 2008.

Fonte: ABES (2008).

Complementando, a MBI, empresa especializada no fornecimento de pesquisa mercadológica no segmento de Tecnologia da Informação (TI), em conjunto com a Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação, *Software* e Internet (ASSESPRO) e com o Instituto de Tecnologia de São Paulo (ITS), realizaram uma pesquisa, no ano de 2007, apontando que somente nas 50 maiores empresas de desenvolvimento de *software* do Brasil são empregadas 17.500 pessoas.

Dentre os estados brasileiros produtores de *software*, destaca-se Santa Catarina. Conforme publicação da revista Série Estudos - Tecnologia da Informação (2007), dentre as dez maiores empresas nacionais no mercado de *software*, estão presentes catarinenses de destaque conforme apresentado no quadro 2. A cidade de Blumenau apresenta o maior número de empresas de *software* deste estado, ocupando o terceiro lugar em faturamento segundo a ABES (2006).

Empresa	Posição no ranking	Cidade
Datasul	3	Joinville
Senior Sistemas	8	Blumenau
Benner Sistemas	11	Blumenau
WK	18	Blumenau

Quadro 2 – Participação das empresas catarinenses segundo ranking das 50 maiores em *software*.

Fonte: Série Estudos Tecnologia da Informação (2007).

Entretanto, apesar de todo crescimento apontado, as empresas brasileiras de *software* enfrentam vários desafios, como por exemplo, a intensidade em que a tecnologia se renova, exigindo grande investimento em pesquisa e desenvolvimento (ROSELINO, 2006), o aumento da competição com a entrada de empresas internacionais no Brasil (ARAÚJO,

2003), e a conquista de outros mercados (ARAUJO, 2003), com a conseqüente exigência internacional por padrões de qualidade como CMMI (ANACLETO; WANGENHEIM; SALVIANO, 2004). Este ambiente empresarial em constante transformação traz um desafio à sustentabilidade, especialmente para as empresas de pequeno e médio porte, que conforme apontado por Araujo (2003), sofrem com a falta de mão de obra qualificada.

Naturalmente, as empresas de *software* direcionam grande parte do seu esforço para a pesquisa de novas tecnologias e para o desenvolvimento e a manutenção dos produtos. “As constantes inovações ocorridas no setor de TI tornam imprescindível para as empresas que atuam nesse mercado o investimento contínuo em pesquisa e desenvolvimento (P&D)” (GUTIERREZ; ALEXANDRE, 2005, p. 134). Especialmente, quanto aos *softwares* aplicativos, há exigências quanto às atividades relacionadas à comercialização, implantação, treinamento e suporte técnico ao *software*, que também são fundamentais para o sucesso do negócio. Todas estas atividades afetam diretamente o cliente, sendo a empresa de *software* caracterizada aqui como uma empresa de serviços na qual a maioria dos colaboradores serve e ou tem algum contato com o cliente.

Os clientes, aqui entendidos como os usuários dos *softwares*, na maioria dos casos não são técnicos de informática, não apresentando total domínio sobre as tecnologias disponíveis. Considerando os clientes na modalidade de compra B2B, estes exigem um atendimento de qualidade com relação aos serviços prestados pelas empresas de *software*, que o permitam obter os resultados esperados na sua operação, bem como o retorno sobre o investimento projetado no momento da aquisição da solução. Desta forma, para a empresa de *software* não basta saber produzir e saber vender, mas acima de tudo é preciso saber entregar e acompanhar o cliente ao longo do tempo.

No caso específico das empresas de desenvolvimento de *software* do tipo aplicativo pacote, seus custos unitários caem à medida que são comercializadas novas cópias, pois os custos de desenvolvimento se diluem a cada nova licença de uso (TONZAR, 1998). Assim, pode-se afirmar que os custos em manter os clientes decaem ao longo da relação contratual estabelecida, considerando principalmente os custos com a atualização dos produtos. Ainda, quanto ao suporte técnico, à medida que o usuário se adapta ao produto, este passa a exigir menos auxílio técnico, bem como reduz a necessidade de customizações para atender a sua realidade. Com o passar do tempo e a diminuição destas demandas, cai o custo e conseqüentemente aumenta a rentabilidade com o cliente.

Desta forma, reter clientes ao longo do tempo permite a empresa desenvolvedora de *software* ter maior rentabilidade dos produtos já comercializados, vender novos produtos com menor custo de operação, diminuir o esforço de vendas e o investimento de marketing para as novas vendas, além de desenvolver novos produtos com a participação de clientes. As empresas de *software* podem aumentar a lucratividade com o cliente ao longo do tempo em 35% com uma redução na perda de clientes de apenas 5% (REICHHELD, 1996). Ainda, segundo Kotler (2007), toda empresa deve ter um grupo de clientes envolvidos no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Esta é uma forma de entender as mudanças no comportamento do consumidor (novas necessidades), obtendo novas idéias e auxílio nos testes das ofertas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O *software* do tipo aplicativo, especificamente os SGI (Sistemas de Gestão Integrado), desenvolvidos para o mercado B2B, são produtos complexos devido a integração entre as funcionalidades, a abrangência e os conceitos de gerenciamento embutidos. Tamanha é sua complexidade que os clientes necessitam de uma série de serviços de apoio que permitam o seu uso adequado. Dentre os principais serviços é possível citar:

- a) implantação: é o serviço que visa a adequação/parametrização do *software* às regras de negócio do cliente, bem como as customizações necessárias e o treinamento dos colaboradores para o uso correto das suas funcionalidades;
- b) suporte técnico: é o serviço que inicia logo após a implantação dos primeiros módulos/funcionalidades do *software* e visa dar apoio ao cliente, quanto às dúvidas sobre a operação do *software* e orientações de uso;
- c) atualização ou manutenção: é a atualização do *software*, incluindo as correções de falhas, as melhorias e adequações legais realizadas no produto;
- d) treinamentos: são realizados durante e após a implantação do *software* e visa preparar os usuários na utilização do produto, bem como atualizá-los quanto às melhorias das novas versões.

Neste contexto, cabe salientar que a empresa desenvolvedora de *software* tem grande parte de sua receita baseada em serviços e não exclusivamente na comercialização de licenças do produto. Os serviços de suporte técnico e manutenção, em média, correspondem entre 15% e 50% do valor do produto comercializado por ano de contrato, representando uma receita

significativa (MIB; ASSESPRO; ITS, 2007). Ainda, conforme a pesquisa de mercado realizada junto as 50 maiores empresas de desenvolvimento de *software* do país pela MIB, ASSESPRO e ITS (2007), o percentual da receita proveniente dos serviços relativos ao contrato de manutenção, em 32% das empresas corresponde entre 25% e 50% da receita e em 44% das empresas corresponde entre 50% e 100% da receita.

Entretanto, este panorama evidencia a dependência que estas empresas têm com relação à receita de serviços, especialmente o de manutenção. Estes serviços são realizados por meio de contratos com os clientes, isto é, contratos de manutenção. A manutenção complementa o desenvolvimento do *software* por meio de suas correções, adequações a novos processos e a legislação, sendo uma fase importante da prestação de serviço que influencia na retenção dos clientes. Estando o cliente satisfeito com este serviço é possível ampliar a receita da empresa com a venda de novos produtos, com o aumento das licenças de uso de produtos já comercializados, e com a venda de consultoria para novas implantações e treinamentos.

O problema assim é que a empresa de *software* tem dependência da receita dos contratos de manutenção de *software*, sendo vital a retenção dos clientes. Ainda, tem seu negócio embasado não somente na venda de licenças, mas principalmente em todos os serviços prestados, adicionalmente ao de manutenção, ou seja, suporte técnico, implantação e treinamentos. No entanto, estes serviços costumam ser adquiridos quando o cliente está satisfeito e tem interesse em continuar a investir no uso do *software*.

Por outro lado, como o segmento de *software* é bastante empreendedor, envolvido num ambiente de profundas transformações e inovações, há espaço para a entrada de inúmeras novas empresas e novos produtos no mercado. Sendo assim, o cliente está em constante assédio pelos concorrentes e em muitos casos ele repensa a possibilidade de troca da solução ou aquisição de partes da solução por sistemas concorrentes. Ocorre que, muitas vezes os clientes desconhecem parte dos recursos, das funcionalidades e até os demais produtos desenvolvidos pelo atual fornecedor, e no momento da aquisição de *software* acabam por incluir em seus processos de seleção os concorrentes, além de esquecer o fornecedor atual. Um grande desafio é sobreviver à onda de substituições e trocas de *software* pela qual o mercado vem passando, o que torna imprescindível investir em ações para retenção e lealdade.

Este mercado caracterizado pela alta competitividade do ambiente exige das empresas solidez, prestígio, história, tempo de atuação, resultados e qualidade nos serviços prestados como uma garantia de crescimento e sobrevivência. Todavia, cada cliente tem

desejos e necessidades diferenciados e a empresa precisa entender cada um em específico para garantir a sua satisfação de forma a tê-lo como um parceiro na conquista de novos clientes.

Outro problema, que se apresenta, é com relação aos serviços de implantação e treinamento. Clientes insatisfeitos acabam adquirindo o mínimo possível em serviços e procuram realizá-los internamente com suas equipes dos departamentos de Tecnologia de Informação (TI). Outro serviço que também é internalizado nas empresas clientes, ademais por problemas de atendimento e muitas vezes qualidade, é o serviço de customização, ou seja, as adequações realizadas no *software* por demanda do cliente, que constituem em alguns casos uma fonte de receita significativa.

Contudo, as empresas de *software* têm os serviços como fonte importante de sua receita e crescimento, sendo estes realizados exclusivamente por pessoas. Estas pessoas que realizam os serviços mantêm contato direto com os clientes, que por sua vez são representados por pessoas que são os intermediadores das necessidades. Os relacionamentos estabelecidos em cada ponto dos serviços direcionam a retenção e lealdade destes clientes. No entanto, o *software* é caracterizado como sendo um produto complexo, o qual resulta em serviços também complexos, de forma que a possibilidade de ocorrência de não conformidades e desentendimentos é alta. O bom funcionamento de toda esta cadeia de valor é fundamental para o sucesso da empresa desenvolvedora do *software* e também para o cliente que é seu usuário. Assim é caracterizada esta relação bidirecional entre empresa e cliente, cliente B1 e empresa B2, na relação *business to business*.

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Esta pesquisa é delimitada por questionamentos que visam elucidar o real ambiente das empresas de desenvolvimento de *software* do tipo SGI, relativo ao relacionamento com os seus clientes, especificamente aqueles com os quais mantém contrato de suporte técnico e manutenção. Por conseguinte os principais questionamentos são:

- a) Quais os fatores que impactam na retenção e lealdade dos clientes das empresas de *software*?
- b) Quais são as iniciativas/estratégias adotadas pelas empresas de *software* objetivando a retenção e lealdade dos clientes no conceito de CRM?
- c) Quais são os resultados que as empresas alcançaram após a implantação das iniciativas/estratégias de CRM?

- d) Quais os indicadores que as empresas utilizam para mensurar os resultados de CRM?

1.3 OBJETIVOS

A seguir apresenta-se o objetivo geral da pesquisa e seus objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o processo de gestão do relacionamento com o cliente em empresas de desenvolvimento de *software*.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os fatores que impactam na retenção e lealdade dos clientes das empresas de *software*, sob o ponto de vista das empresas desenvolvedoras.
- b) Levantar quais as áreas envolvidas na gestão do relacionamento com o cliente.
- c) Levantar os recursos de tecnologia da informação que são utilizados pela empresa no gerenciamento do relacionamento com o cliente.
- d) Revelar as informações de clientes relativas ao conceito de CRM que as empresas dispõem e quais efetivamente usam.
- e) Reconhecer quais as estratégias de gerenciamento do relacionamento com o cliente que são adotadas pelas empresas pesquisadas.
- f) Mostrar quais são as ações de marketing e de uso da informação do cliente que as empresas mais aplicam.
- g) Conhecer os resultados que as empresas alcançaram após a implantação das iniciativas/estratégias de CRM.
- h) Apresentar os indicadores que as empresas utilizam para mensurar os resultados de CRM.

1.4 PRESSUPOSTOS

Considerando a dependência financeira que as empresas de desenvolvimento de *software*, no Brasil, têm dos contratos de manutenção e suporte (MIB; ASSESPRO; ITS, 2007), percebe-se a importância da retenção e lealdade dos clientes. Contudo, é possível que estas empresas estejam muito voltadas ao desenvolvimento e aprimoramento do produto, bem como no investimento de novas tecnologias, o que pode favorecer um ambiente mais voltado para o produto e não para o cliente. Neste sentido, as empresas de *software* podem considerar a qualidade do produto como um dos fatores de retenção e lealdade mais importantes na relação cliente-fornecedor. De acordo com Roselino (2006), a década de 2000 representa um período em que as empresas de *software* estão muito voltadas para o aprimoramento dos processos de produção de *software*, no intuito de alcançar elevados padrões de qualidade.

As pesquisas sobre processos de *software* têm mostrado que são necessários esforços para melhorar os processos de fabricação nas empresas desenvolvedoras de *software* (WEBER; ROCHA; NASCIMENTO, 2001). Considerando que o *software* é o produto principal deste tipo de empresa, e que neste sentido o processo de produção deveria estar adequado para atender aos níveis de qualidade necessitados pelos clientes, é possível que os demais processos das empresas não estejam tão adequados. Dentre os processos, cabe destacar a ênfase na gestão do relacionamento com o cliente, que é o foco deste estudo.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2008), dentre os principais problemas diagnosticados no setor de TIC em Santa Catarina, destacam-se: a insuficiente padronização dos processos de desenvolvimento de *software*, produtos pouco competitivos, dificuldade de proteção da propriedade intelectual, baixo poder financeiro das empresas e estratégias de marketing insatisfatórias. Considerando esta publicação, é provável que as empresas de desenvolvimento de *software* apliquem poucas ou nenhuma estratégia dentro do conceito de CRM e que tenham baixa padronização destes processos.

O segmento é caracterizado por micro, pequenas e médias empresas (WEBER *et al.*, 2004), que muitas vezes não possuem estrutura formal voltada ao marketing, de forma que as empresas podem até desconhecer os conceitos de marketing de relacionamento, CRM e retenção e lealdade. Ainda, podem considerar que o sucesso do negócio depende exclusivamente de características técnicas do produto. As empresas de *software* dão muita ênfase a tecnologia e pouca ênfase em marketing e vendas (ROSELINO, 2006).

De acordo com Peppers e Rogers (2003), no Brasil, as empresas de médio e grande porte são as que mais investem em projetos de CRM. Como a grande maioria das empresas de *software* são classificadas como micro e pequenas empresas, é provável que um pequeno número de empresas invista e projetos e estratégias de CRM.

Segundo Araújo (2003) as empresas de *software* de pequeno e médio porte sofrem com a falta de mão de obra qualificada. Considerando o elevado crescimento destas empresas e a pressão por maior qualidade, o setor de Recursos Humanos destas empresas pode estar focando muito em capacitação tecnológica e pouco nas habilidades necessárias para a gestão do relacionamento com o cliente.

1.5 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Nas empresas de serviços nas quais a qualidade é percebida de uma maneira mais subjetiva do que nas empresas de produtos, torna-se fundamental o investimento em marketing de relacionamento, pois é por meio dos contatos que o cliente pode evidenciar o fator qualidade, que é um ponto chave do relacionamento de longo prazo (VAVRA, 1993). Nas empresas de *software*, em que o contato com o cliente tende a ser intenso e duradouro, o estudo dessas práticas e seu desenvolvimento torna-se ainda mais importante.

No ano de 2006 o mercado de *software* de Santa Catarina era composto por um número expressivo de empresas, chegando a 1.400 no total, gerando 14.000 empregos diretos e um faturamento anual de R\$ 1,5 bilhão. Desde então este segmento vem crescendo em Santa Catarina, destacando em termos de receita anual, em primeiro lugar a cidade de Joinville, seguida por Florianópolis e em terceiro lugar por Blumenau, que é a pioneira da história de informática em SC, possuindo o maior número de empresas de base tecnológica do Estado (ABES, 2006).

Ainda, segundo a Série Estudos Tecnologia da Informação (2007), quando considerados somente os *softwares* aplicativos em SGI, as empresas do Estado de Santa Catarina também se destacam em todas as categorias, exceto quanto a *softwares* destinados ao setor financeiro. Cada categoria contempla as 10 maiores empresas brasileiras em termos de receita. O quadro 3 apresentada as classificações das principais empresas catarinenses segundo esta avaliação. A cidade de Blumenau é a que mais aparece neste quadro, evidenciando a sua importância no segmento.

Empresa	Cidade	Categoria de <i>software</i>	Posição no ranking (vertical específica)
Datasul	Joinville	ERP (mais de 200 usuários)	3
Senior Sistemas	Blumenau	ERP (de 50 a 200 usuários)	10
Datasul	Joinville	ERP (de 50 a 200 usuários)	1
Senior Sistemas	Blumenau	ERP (menos de 50 usuários)	2
Benner Sistemas	Blumenau	ERP (menos de 50 usuários)	4
WK Sistemas	Blumenau	ERP (menos de 50 usuários)	5
Datasul	Joinville	Front Office	5
Datasul	Joinville	Intersetorial	5
Senior Sistemas	Blumenau	Intersetorial	10
CETIL	Blumenau	Setor Público	3
Wheb Sistemas	Blumenau	Saúde	4
Benner Sistemas	Blumenau	Saúde	7

Quadro 3 – Participação das empresas catarinenses no mercado de SGI nacional.

Fonte: Série Estudos Tecnologia da Informação (2007).

O segmento de *software*, além de ser de muita relevância na geração de emprego, renda e arrecadação de impostos, mantém um ecossistema de empresas diversificadas que dão suporte a sua existência. Dentre os principais tipos de empresas que existem, e que dão suporte ao setor, é possível destacar: as universidades e centros técnicos na formação de mão de obra; as empresas de infraestrutura que realizam a instalação e manutenção das plantas físicas das empresas; os fornecedores de equipamentos (*hardwares*) e *softwares*; as empresas de consultoria; e os demais desenvolvedores de base tecnológica.

Entretanto, as empresas de desenvolvimento de *software* de Santa Catarina são importantes para o desenvolvimento socioeconômico do estado. Estas empresas, por sua vez, têm a necessidade de manter contratos de prestação de serviços em suporte técnico e manutenção de *software*. Sendo assim, faz-se necessário compreender quais são os fatores que impactam na retenção e lealdade de seus clientes, assim como, quais são as estratégias adotadas por estas empresas e os resultados obtidos.

Neste contexto, é imprescindível realizar um levantamento de tais informações comparando com a literatura existente a cerca deste assunto. Adicionalmente, tal

levantamento poderá contribuir com a linha de pesquisa estratégia organizacional, neste caso específico, estratégias em gestão do relacionamento com o cliente.

1.6 ESTRUTURA DO PROJETO DE PESQUISA

Este trabalho é apresentado em cinco seções distintas, introdução, revisão de literatura, método de pesquisa, apresentação e análise dos resultados e conclusões. Na introdução é apresentado um panorama atual do segmento de *software* nacional, sua relevância socioeconômica, bem como seus principais problemas e desafios. Dentro deste contexto destaca-se o CRM como uma estratégia para a retenção e lealdade de clientes, especialmente àqueles que mantêm contrato de suporte e atualização de *software* com as empresas clientes.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura nacional e internacional estruturada da seguinte forma, marketing de relacionamento, retenção e lealdade, conceitos de CRM, implantação de CRM, tecnologia da informação para CRM, estratégias em CRM, resultados em CRM e mensuração dos resultados em CRM.

O terceiro capítulo descreve a metodologia da pesquisa adotada, que é o suporte para toda esta pesquisa. A abordagem metodológica é teórico-empírica, pautada no método quantitativo de caráter descritiva.

Os resultados da pesquisa são apresentados no quarto capítulo, dando ênfase as respostas das questões de pesquisa, ou seja, a apresentação dos fatores que impactam na retenção e lealdade, as iniciativas/estratégias adotadas pelas empresas objetivando a retenção e lealdade, os resultados alcançados com CRM e os indicadores que as empresas utilizam para mensurar os resultados de CRM.

O capítulo cinco é destinado às conclusões, o qual apresenta um comparativo entre os resultados e a teoria, bem como sugestões de ordem prática as empresas desenvolvedoras de *software* e recomendações de ordem teórica, enfatizando como os estudos podem continuar.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura com base em publicações nacionais e internacionais, apresentando os assuntos na seguinte ordem: marketing de relacionamento, retenção e lealdade, conceitos de CRM, implantação de CRM, tecnologia da informação para CRM, estratégias em CRM, resultados em CRM e mensuração dos resultados em CRM. Esta estrutura pode ser melhor visualizada na figura 1.

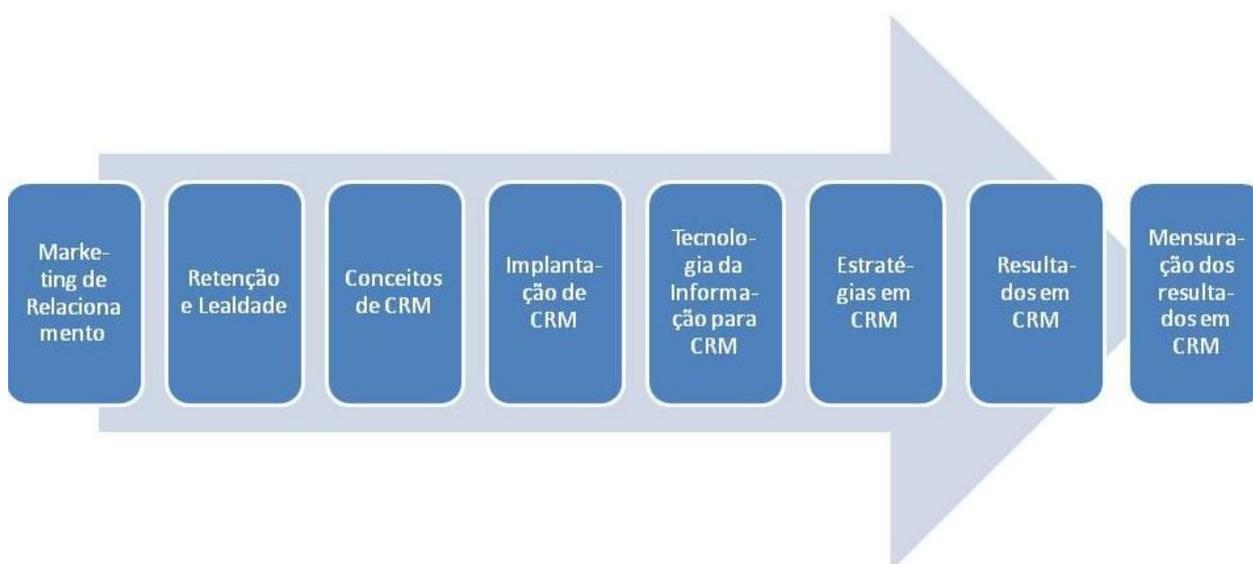


Figura 1 – Estrutura da revisão de literatura.

Ao final da revisão de literatura, dedica-se o item 2.4, a uma breve explanação das empresas de desenvolvimento de *software* e o CRM.

2.1 O MARKETING DE RELACIONAMENTO

2.1.1 Conceitos de marketing de relacionamento

Em marketing um dos conceitos mais importantes apresentado na literatura é o marketing mix, que foi introduzido pela primeira vez em 1953 por Neil Borden. O termo significa o conjunto de elementos que são necessários para obter uma resposta do mercado (WATERSCHOOT; BULTE, 1992). A fim de facilitar o entendimento e a prática, vários autores propuseram estruturas baseadas nas atividades de marketing. Contudo, dentre os vários esquemas propostos apenas o de McCarthy (1962, apud WATERSCHOOT; BULTE,

1992) sobreviveu, tornando-se conhecido como os 4P's. Mais recentemente, Lauterborn (1990) sugeriu que os 4P's são obsoletos e que é necessário entender o mercado do ponto de vista do cliente. Neste sentido, é importante atentar para o que os clientes querem, o que eles necessitam, e quanto deve custar para satisfazê-los. Neste contexto, a comunicação tornou-se o princípio da atualidade. Então, quando a empresa passa a colocar o cliente em primeiro lugar, até mesmo a estrutura tradicional de marketing é modificada, indo dos 4p's em direção aos 4c's, conforme apresentado no quadro 4.

Os 4P's	Os 4C's
Produto	Clientes com suas necessidades e desejos
Preço	Custo para o cliente
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Quadro 4 – Marketing mix, abordagem dos 4P's aos 4C's.

Fonte: Swift (2001).

O marketing passou por uma personalização nas duas últimas décadas, e esta vem sendo descrita sob uma variedade de termos como: *database* marketing, marketing individualizado, micromarketing, marketing personalizado, marketing *one-to-one*, marketing de retenção, marketing de frequência, marketing de relacionamento, marketing de segmentação, marketing integrado, marketing interativo, marketing de diálogo, marketing de currículo e marketing de nichos. Apesar de tantas terminologias, o propósito é o mesmo, entender o cliente de forma individualizada e conduzir os negócios de forma totalmente customizada (VAVRA, 1993, p.47).

Marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

1. Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal.
2. Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações.
3. Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa (STONE; WOODCOCK, 1998, p.3).

Marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso. Existem quatro grupos que envolvem o marketing de relacionamento, que são: fornecedores, parceiros, clientes e empregados. A necessidade por esta mudança na abordagem tradicional do marketing vem das constantes mudanças no mercado global e pela busca do sucesso competitivo (MORGAN; HUNT, 1994).

Dentre os conceitos de marketing de relacionamento surge o marketing individualizado, no qual se procura vender mais produtos em um cliente do que vender os produtos para mais clientes, fortalecendo a idéia de atender plenamente o cliente considerando a oferta que a empresa dispõe e incluindo aquela que a empresa pode desenvolver para e com o cliente (PEPPERS; ROGERS, 1994).

Esta é uma das grandes mudanças pela qual o modelo tradicional de marketing tem passado, saindo segundo McKenna (1999), de uma mentalidade que visa o aumento da fatia de mercado para o aumento da fatia de cliente, ou seja, quão mais a empresa tem condições de atender o seu cliente ao invés de apenas investir na conquista de novos. Desta forma, o cliente deixa de ser entendido como um ponto de participação de mercado, em que se usam truques e promoções para maximizar a participação da empresa, e passa a ser visto como um parceiro que pode trazer retornos de médio e longo prazo.

O marketing vem evoluindo em conjunto com a tecnologia. A tecnologia tornou os processos de produção mais flexíveis, sendo possível atender cada vez mais o cliente de forma individualizada. Hoje o cliente pode escolher, por exemplo, uma bicicleta na fábrica japonesa Kokubu, entre 11.231.862 formas diferentes, ou seja, de acordo com a sua necessidade. Este conceito entende que primeiro vem a tecnologia, com sua capacidade de adaptação e customização, ou seja, a capacidade de tratar o cliente de forma única, e depois vem o marketing que comunica estas características aos clientes. A empresa que realmente se adapta aos clientes de forma flexível entendendo o mercado como um processo de compra e venda em constante mudança, necessita adequar o processo de marketing dentro de um ciclo de *feedback* (MCKENNA, 1999). O objetivo é compreender a percepção do cliente quanto ao uso dos produtos, procurando adaptá-lo, entendendo que nenhum produto é perfeito e pode ser melhorado na interação com o cliente (MCKENNA, 1999; KOTLER, 2007).

Na necessidade de atender individualmente o cliente adaptando intensamente os produtos a sua realidade, tornam-se essenciais os serviços, que são os processos pelos quais são instalados os produtos, treinados os clientes no seu uso, prestado o auxílio durante o uso e em que as informações necessárias às adaptações e individualizações são alimentadas no banco de dados da empresa. Contudo, os serviços são parte integrante deste processo, fundindo-se ao próprio produto. Muitas vezes, os serviços tomam maior importância que o próprio produto. Os produtos são adquiridos em conjunto com os serviços, e todo este pacote é percebido pelo cliente como a mesma coisa (MCKENNA, 1999).

De acordo com Stone e Woodcock (1998, p.15), quando o cliente adquire um produto ele espera que o fornecedor gere o relacionamento de forma a atender alguns aspectos:

- a) disponibilize as informações relevantes sobre o cliente obtidas no processo de vendas para toda a empresa;
- b) que as informações já repassadas sobre as suas necessidades sejam utilizadas durante todo o relacionamento e sejam utilizadas para identificar produtos e serviços adequados a sua realidade;
- c) que as ações dos profissionais do fornecedor sejam coordenadas, por meio das informações já disponíveis, de forma a atender adequadamente o cliente;
- d) esperam que as necessidades deles sejam consideradas em todo o processo de relacionamento;
- e) esperam que todo o relacionamento já existente seja levado em consideração quando ocorrerem problemas (atraso de pagamento, problemas nos serviços e todos aqueles que são culpa do cliente);
- f) esperam lealdade por parte do fornecedor.

O marketing vem apoiando-se na tecnologia da informação e comunicação (TIC), como um grande subsídio para a ação *on-line*, ou seja, em tempo real junto ao cliente. Hoje é possível ter todas as informações relevantes sobre o cliente (empresa) e sobre o colaborador que representa esta empresa, no momento de cada interação. “A tecnologia permite que a informação flua bilateralmente entre o cliente e a empresa. Cria um ciclo de *feedback* que estabelece um diálogo, permite a customização, e transforma o produto em serviço e o serviço em produto” (MCKENNA, 1999, p. 18).

O marketing de relacionamento engloba relações de parceria entre clientes e fornecedores, as quais podem ser importantes no processo de desenvolvimento de novos produtos e na melhoria dos serviços. Envolver os clientes em todos os estágios permite *feedback* contínuo a equipe de desenvolvimento de produto e a oportunidade em obter aceitação do produto pelo cliente antes de lançá-lo no mercado. Além disso, após o lançamento dos produtos é fundamental acompanhar os clientes, identificando o que gostaram, o que não gostaram e quais são as suas sugestões para a adaptação do produto a sua realidade. O caminho pelo qual se pode conquistar intimidade suficiente com o cliente a fim de estabelecer parcerias é por meio de fortes relações de confiança que são estruturadas em

relacionamentos pelos quais o cliente e a empresa encontrem resultados positivos (MCKENNA, 1999).

Entretanto, para Gummensson (2004, p.136), marketing de relacionamento é muito mais do que relacionamento cliente-fornecedor, mas num sentido mais amplo engloba os mercados, a sociedade e o ambiente interno das organizações como redes de relacionamento nas quais as relações acontecem. Neste sentido, é essencial considerar aspectos de relacionamento não somente no plano de marketing, mas também no plano de negócios da organização.

Como o número de marcas existentes para os mesmos produtos se proliferou, o cliente passa a contar com muito mais opções, tornando o mercado mais competitivo. Os mercados estão cada vez mais segmentados, seja pela busca frenética de maiores oportunidades de diferenciação e liderança, seja pela intenção de se adaptar as necessidades dos clientes e mercados. Os avanços tecnológicos, por sua vez garantem melhor desempenho às empresas, impactando significativamente na qualidade e produtividade dos produtos, tornando os preços mais baixos e dificultando a concorrência baseada em atributos primários como preço, qualidade e características (STONE; WOODCOCK, 1998). Então, para alcançar a lealdade dos clientes, num ambiente tão incerto e mutável, é necessário investir em marketing de relacionamento, pelo qual se pode criar uma estrutura que congregue todas as demais atividades de marketing e os setores da empresa de forma a ganhar, reter e desenvolver clientes (VAVRA, 1993; STONE; WOODCOCK, 1998).

A aquisição de produtos e serviços baseados em tecnologias complexas ou de alto risco necessita, por parte do comprador, maior conhecimento e aceitação (MCKENNA, 1999). Os relacionamentos bem sucedidos transformam clientes em agentes de marketing que referenciam os produtos e serviços tendo alta relevância no processo de compra e venda (MCKENNA, 1999; GUMMENSSON, 2004). Contudo, torna-se fundamental a construção de uma base sólida de clientes com forte relacionamento com a empresa, que sejam testemunhos dos resultados obtidos e que sirvam como um canal de propaganda.

O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes veem a empresa em relação aos concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas por meio de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra (MCKENNA, 1999, p. 45).

O marketing de relacionamento dá suporte e é suportado pelo posicionamento da empresa, sendo que todos os contatos com o cliente precisam levar em consideração a apresentação e reforço do posicionamento (STONE; WOODCOCK, 1998). De acordo com

Kotler (2000, p. 321) posicionamento “é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes alvo.”

Vavra (1993, p.35) abordou o marketing de relacionamento mais focado no cliente atual, aquele que consome diretamente o produto, o qual denominou também de pós-marketing. Este é um processo que objetiva satisfazer continuamente os clientes, assim eles precisam ser identificados, reconhecidos, comunicados, pesquisados sobre sua satisfação e respondidos de forma a criar relacionamentos duradouros. As atividades de marketing que representam melhor o conceito são:

- a) identificação da base de clientes;
- b) reconhecimento dos clientes como indivíduos;
- c) conhecimento de suas necessidade e expectativas;
- d) mensuração da satisfação proporcionada a eles;
- e) fornecimento de canais de comunicação amplos;
- f) demonstração ativa de sentimento de reconhecimento a eles.

Todavia, trata-se de uma estratégia de longo prazo que procura manter os clientes e obter lucros ao longo do ciclo de vida do relacionamento. As formas mais adequadas de comunicação encontram-se nos conceitos de relacionamento com os clientes, isto é, o envolvimento com os atuais clientes objetivando proporcionar satisfação. Para tanto, é necessário desenvolver um conjunto de atividades de comunicação com o mercado a fim de melhorar a imagem da empresa, uma vez que os clientes mais novos têm a necessidade de reforçar a decisão correta pelo produto ou serviço (VAVRA, 1993).

É por meio do marketing de relacionamento que se procura manter os clientes satisfeitos após a compra, aumentar a probabilidade dos atuais clientes comprarem diferentes ou os mesmos produtos e serviços da mesma empresa novamente, mensurar a satisfação do cliente de forma a mostrar que a empresa se importa com eles, bem como utilizar estas informações na atividade de planejamento estratégico (VAVRA, 1993).

Neste contexto, Swift (2001) orienta que antes de conquistar novos clientes a empresa precisa avaliar como podem manter os atuais clientes lucrativos, como aumentar as vendas pelos atuais clientes e então partir para a conquista dos novos clientes. A manutenção do relacionamento estável com os clientes depende do ambiente, do cliente e das variáveis de interação (BERRY, BEDAPUDI, 1997).

2.2 RETENÇÃO E LEALDADE

Falar em satisfação, retenção e lealdade remete diretamente ao conceito de cliente. O termo cliente surgiu no início do século XX, mas somente nas últimas décadas ele vem sendo melhor compreendido. De acordo com Swift (2001, p. 4) a terminologia cliente encaixa-se em vários tópicos diferentes:

- a) **cliente (b2c):** aquele que compra produtos ou serviços diretamente nas empresas, especificamente as pessoas físicas;
- b) **empresa (b2b):** é o cliente que compra produtos e serviços a fim de transformá-los em outros produtos que serão comercializados por ele, ou aqueles que serão utilizados a fim de manter a empresa ou aumentar a competitividade;
- c) **canal/franquia/distribuidor:** pessoas ou empresas que não trabalham diretamente na organização produtora, mas fazem com que os produtos e os serviços cheguem ao cliente final;
- d) **cliente interno:** são as pessoas, unidades de negócio, filiais e outras, dentro da própria organização, que necessitam de produtos e serviços internos para alcançar os objetivos do negócio.

De acordo com Reichheld (1996) para que uma empresa obtenha melhores resultados ao longo do tempo é importante definir estratégias de retenção e lealdade de clientes, de empregados e de investidores. Bickert (1990 apud VAVRA, 1993, p. 14-15) representa os clientes em uma escala de lealdade, de acordo com a seguinte representação:

- a) *suspect*: são aqueles, pessoas ou empresas, que poderão se tornar clientes;
- b) *prospect*: são os que já ouviram falar dos produtos e serviços da empresa, mas ainda não compraram;
- c) experimentadores: aqueles que compraram pela primeira vez;
- d) repetidores de compra: aqueles que já repetiram a compra;
- e) clientes fiéis: aqueles que compram regularmente os produtos e serviços da empresa ou marca, preferindo estas dentre outras;
- f) defensores: aqueles que defendem uma empresa e recomendam a outros.

Neste contexto, ele orienta as empresas a intensificar o relacionamento de forma a migrar o cliente dentro da escala, de um *suspect* a um defensor, considerando que as empresas muitas vezes se satisfazem em converter um *suspect* em um repetidor de compra.

Corroborando com as idéias de Bickert, Vavra (1993) acrescenta que um dos objetivos do marketing de relacionamento é transformar o maior número de experimentadores em defensores.

O principal objetivo do marketing de relacionamento é a retenção dos clientes, que pode ser alcançada por meio da construção de familiaridade e conhecimento (VAVRA, 1993). Uma das maiores vantagens com relação a retenção de clientes é que em grande parte dos segmentos de mercado os gastos dos clientes com a empresa tendem a aumentar com o passar do tempo (REICHHELD, 1996). Entretanto, quanto mais longo for o relacionamento de uma empresa com o cliente, mais lucros ela obterá (SWIFT, 2001; GREENBERG, 2001; VAVRA, 1993; REICHHELD; SASSER, 1990; REICHHELD 1996).

Muitos pesquisadores estão buscando o entendimento da variável que determina a retenção dos clientes, ou seja, a percepção de satisfação, a escolha, a compra e a recompra de uma marca específica pelos clientes (OLIVER, 1999). Os produtos de alta qualidade associados aos serviços de alta qualidade, desenhados para atender as necessidades dos clientes, criam altos níveis de satisfação (JONES; SASSER, 1995; SIVADAS; BAKER-PREWITT, 2000). A satisfação dos clientes pode ser demonstrada nas pesquisas de satisfação pelas escalas de 1 a 5, nas quais 4 – significa satisfeito e 5 – significa muito satisfeito. Os clientes que tem altos níveis de satisfação, ou seja, os clientes de escala 5, são mais leais e tem até 6 vezes mais probabilidade de recomprar um produto ou serviço num período de 18 meses do que os clientes satisfeitos de escala 4 (JONES; SASSER, 1995). Entretanto, a qualidade impacta na satisfação, e conseqüentemente a satisfação influencia a recomendação e a lealdade (JONES; SASSER, 1995; SIVADAS; BAKER-PREWITT, 2000).

Contudo, a lealdade é mais do que compra repetida, é sustentada pelo comportamento dos consumidores que podem chegar próximo a fanáticos na base da adoração e devoção, e que pode se autosustentar no ambiente social que reforça a sua determinação pela marca. Entretanto, existem certas situações em que o cliente não tem a oportunidade ou necessidade de recompra, mas permanece leal (OLIVER, 1999).

Para Costabile (2000) a lealdade é definida como a forma mais forte de relacionamento entre o cliente e a empresa, que é intensificada pela reciprocidade e sustentada por uma alta percepção de honestidade e integridade, e deste modo abrange atitudes e comportamentos cooperativos. Em seu modelo de desenvolvimento da lealdade do cliente, foram identificados quatro estágios num ciclo de vida do relacionamento entre o cliente e a

empresa em que diferentes percepções de valor são consideradas determinantes. Entretanto, seguem as percepções de valor no ciclo de vida do relacionamento:

- a) o valor esperado, ou seja, a relação entre o custo envolvido em uma transação e o benefício percebido quando comparado com outras alternativas;
- b) o valor percebido após a compra e o uso, geralmente relacionado com o valor esperado, que resulta na percepção de satisfação ou insatisfação;
- c) o valor relativo percebido após o primeiro uso, comparado com os concorrentes. É o componente subjetivo da percepção, ao comparar experiências e expectativas relativas a um conjunto de opções avaliadas e esperadas. É a percepção que emerge da comparação dos valores experimentados com os valores esperados de outros concorrentes;
- d) o valor percebido de equidade, é a razão entre o valor que o cliente obteve e o valor que a empresa obteve durante todo o relacionamento.

Contudo, trata-se de um modelo evolutivo, numa seqüência de quatro estágios pelos quais o relacionamento vai se intensificando. Os quatro estágios de lealdade são:

- a) estágio de satisfação e confiança: as experiências de consumo e compra que resultam em satisfação alimentam a tendência de repetição de compra;
- b) estágio de repetição de compra: quando o valor oferecido pela empresa é maior do que o oferecido pelos concorrentes, o relacionamento é consolidado, e passa para o próximo estágio;
- c) estágio de lealdade mental: quando o cliente acredita que a relação entre os benefícios e os sacrifícios de compra e consumo dos produtos e serviços da empresa com os custos e receitas que o cliente acredita que a empresa obtém parecem justos, configurando uma relação de equidade. Então, o relacionamento alcança o próximo estágio;
- d) estágio de lealdade cooperativa: é o relacionamento de lealdade mental e comportamental. O princípio da reciprocidade leva a adoção de comportamentos e atitudes cooperativas, formando uma relação de parceria entre cliente e fornecedor.

Em mercados altamente competitivos é essencial manter a lealdade dos clientes. Estes ambientes, movidos pela concorrência, fizeram com que o cliente ganhasse uma posição de destaque dentro das organizações. No segmento de telefonia móvel, por exemplo, cerca de 20% a 30% dos clientes mudam de fornecedor anualmente (SWIFT, 2001). Sendo assim,

sempre existe alguém tentando cativá-lo e roubá-lo. Desta forma, é necessário além de saber quem mudou de fornecedor, porque mudou, a fim de criar estratégias para retê-los e desenvolver a lealdade. “A lealdade de marca entre os consumidores virtualmente desapareceu à medida que eles perceberam que todas as marcas são praticamente iguais” (VAVRA, 1993, p.25).

A não lealdade é comprovada por números expressivos, sendo que 91% dos clientes insatisfeitos jamais comprarão da mesma empresa ou o mesmo produto novamente e transmitirão sua insatisfação à no mínimo nove pessoas. Além disso, 90% deles não farão nenhum esforço para realizar reclamações, sendo impossível que a empresa conheça seus motivos e os problemas que acarretaram tal insatisfação (VAVRA, 1993).

Se as empresas realmente soubessem quanto custa perder um cliente, elas investiriam muito mais em ações para mantê-los. Isto deve-se em parte aos sistemas de contabilidade que consideram apenas a receita corrente e ignoram o fluxo de caixa esperado com o cliente ao longo do tempo, o *lifetime value* (REICHHELD; SASSER, 1990; GUMMENSSON, 2004). As empresas podem aumentar os lucros em 100% apenas retendo 5% mais dos clientes (REICHHELD; SASSER, 1990). Ainda, uma mudança nos percentuais de retenção em 5%, é responsável pela melhoria da produtividade em mais de 20% (REICHHELD, 1996).

Uma empresa que se esforça em trabalhar no sentido de reter os melhores clientes alcança melhores resultados, uma vez que estes clientes realizam compras repetidas e geram referências em favor da empresa, estimulando o crescimento sustentável (REICHHELD, 1996). Além disso, vários estudos indicaram que reter clientes oferece vantagem competitiva mais sustentável do que adquirir novos (PARVATIYAR; SHETH, 2001).

Os benefícios da lealdade do cliente incluem, menor sensibilidade a preços, a redução de despesas para atrair novos clientes e a melhoria da lucratividade (ROWLEY, 2005; GUMMENSSON, 2004). “O cliente de alto valor, leal, que dá retorno, satisfeito e lucrativo, é o principal ponto focal para as organizações lucrativas e em crescimento ao redor do mundo” (SWIFT, 2001, p.2). Com a produtividade crescente e o aumento da eficiência gerada por trabalhar com clientes leais, as empresas criam vantagem competitiva por este ser um diferencial difícil de ser copiado pela concorrência (REICHHELD, 1996).

Os retornos obtidos com a lealdade dos clientes estão na categoria de dois dígitos (REICHHELD, 1996). Os clientes leais tendem a comprar mais produtos e serviços da mesma empresa. Além disso, as empresa que focam na retenção tem conseguido manter 35% daqueles clientes que iriam para a concorrência. Neste sentido, um sinal de alerta são aqueles

clientes que tem baixo índice de compras, pois 75% dos clientes que são perdidos compraram apenas um produto no ano anterior a saída (SWIFT, 2001).

As empresas que conseguem desenvolver a lealdade de seus clientes podem cobrar um valor maior por seus produtos e serviços. Além disso, uma vantagem adicional é que estes clientes reduzem o custo com campanhas promocionais, uma vez que eles divulgam a empresa. Um fabricante de casas nos EUA, por exemplo, tem mais de 60% de suas vendas realizadas por indicação dos clientes (REICHHELD; SASSER, 1990).

Contudo, é necessário considerar que existe diferença na lealdade de um cliente meramente satisfeito e um cliente totalmente satisfeito. Quando os clientes não estão totalmente satisfeitos eles sempre tem uma segunda escolha. Sendo assim, um cliente totalmente satisfeito é a chave para garantir a lealdade e a lucratividade de longo prazo. Entretanto, ter clientes totalmente satisfeitos exige investimento e criatividade, e para manter o cliente mais lucrativo, satisfeito e leal são necessárias ações conforme apresentado no quadro 5 (JONES; SASSER, 1995).

Passos	Ações
Definir o cliente alvo	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são os mais lucrativos; - quais são aqueles que a empresa consegue atender melhor.
Medir a satisfação destes clientes sistematicamente	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar de forma imparcial, sem atender interesses de grupos específicos dentro da organização; - permitir analisar produtos, localização e unidades de negócio; - capturar e armazenar informações de clientes individuais que permitam adaptar os produtos e serviços as necessidades dos clientes.
Usar uma variedade de métodos de mensuração	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisas de clientes; - questionamentos e reclamações de clientes; - pesquisa de mercado; - <i>feedback</i> da linha de frente do atendimento ao cliente; - inserir o cliente no desenvolvimento do produto.
Traduza informações de satisfação do cliente em mensurações de lealdade	<ul style="list-style-type: none"> - Completamente satisfeito em muito leal; - satisfeito em fácil de perder; - insatisfeito em muito desleal.

Passos	Ações
Satisfação completa do cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer serviços de excelência; - tornar o produto ou serviço fácil de usar; - responder rapidamente quando algo dá errado; - ouvir o cliente para descobrir, na percepção dele, o que pode ser melhorado.

Quadro 5 – Os cinco passos para a conquista da lealdade do cliente.

Fonte: Jones e Sasser (1995).

Satisfação, retenção e lealdade são temas amplamente pesquisados pela área do marketing. Estes temas têm relação direta com os clientes, que são aqueles que mantêm as empresas. Ainda, o marketing define a forma como as empresas veem os clientes. O marketing tradicional está focado em: seleção de mercado-alvo; identificação de desejos, necessidades e demandas; desenvolvimento de produtos e serviços para atender estas demandas e necessidades; e atração do número máximo de clientes. As empresas que trabalham no conceito do marketing tradicional estão focadas apenas na conquista de *market share*, ou seja, novos clientes. Frequentemente, estas empresas, negligenciam os atuais clientes, o seu valor é esquecido, bem como, sua contribuição para o lucro é considerada como certa e as perdas são justificadas como: “não podemos agradar a todos”. Neste sentido, o marketing deve mudar sua mentalidade de fechar um negócio ou finalizar uma venda, para iniciar um relacionamento e manter a lealdade (VAVRA, 1993).

2.3 GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

2.3.1 Conceituação de CRM

Stone e Woodcock (1998) consideram que marketing de relacionamento e gerenciamento de relacionamento com o cliente – *customer relationship management* (CRM), tem o mesmo conceito, apesar de alguns autores não concordarem com a equiparação. Para estes autores o CRM desempenha um papel central especialmente nas relações B2B, que tornaram-se mais eficazes e eficientes com o uso crescente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Corroborando com esta idéia, Gummensson (2004) define CRM como

os valores e estratégias de marketing de relacionamento, com ênfase nas aplicações práticas que melhoram a relação cliente-empresa.

Swift (2001) acrescenta que a definição de CRM está embutida na sua própria denominação, ou seja, gerenciamento do relacionamento com o cliente, em que relacionamento é a palavra mais importante. Este é um processo interativo, e que por meio das informações retidas em cada interação com o cliente, os colaboradores podem transformá-las em relacionamentos positivos. Adicionalmente, com o uso de tecnologias avançadas é possível acelerar o processo de tomada de decisão, aumentando o poder daqueles que estão em contato com o cliente.

O conceito de CRM engloba a capacidade que a empresa tem para encontrar clientes, conhecê-los, comunicar-se constantemente com eles, assegurar que seja entregue o que eles solicitaram em todos os aspectos (produto, preço, prazo, forma de entrega etc.), verificar se as promessas da empresa foram cumpridas e assegurar que o cliente seja mantido, tornando-se leal (SWIFT, 2001).

O CRM tem sua raiz na automação da força de vendas e nos *call centers* e tem sido trabalhado desde meados da década 90 (PAYNE; FROW, 2005). O pensamento inicial foi de que unindo informações do cliente e de suas interações com a força de vendas e os *call centers*, seria possível obter melhores interações (OSARENKHOE; BENNANI, 2007). O CRM emergiu com os usuários e as empresas fornecedoras de tecnologia da informação. A base do conceito é o marketing de relacionamento, no qual o CRM foi criado para assegurar e gerenciar as relações *on-to-one* criando relacionamentos lucrativos e de longo prazo (PAYNE; FROW, 2005; OSARENKHOE; BENNANI, 2007).

CRM é uma estratégia usada para aprender mais sobre as necessidades e comportamentos dos clientes a fim de desenvolver relacionamentos com eles, considerando que, o bom relacionamento com os clientes é a chave para o sucesso do negócio. CRM envolve uma variedade de componentes tecnológicos, contudo, pensar em CRM em termos de tecnologia é um erro (OSARENKHOE; BENNANI, 2007).

A tecnologia da informação oferece o suporte necessário ao processo de CRM, sendo este o tópico mais importante em TI no novo milênio. CRM consiste então no relacionamento de processos de negócio e de tecnologias integradas, assim como, *data warehouse*, *website*, *intranet/extranet*, sistema de suporte telefônico, sistema de transações de vendas, de faturamento, de marketing e de produção, direcionados a satisfazer as necessidades dos

clientes. O objetivo é desenvolver um processo de relacionamento que proporcione o aumento nas vendas de forma mais eficiente (BOSE, 2002).

Contudo, para Nguyen *et al.* (2007) CRM é muito mais do que tecnologia, é um processo estratégico pelo qual as empresas podem entender melhor as necessidades de seus clientes e prover melhores produtos e serviços. É focado em construir relações sustentáveis e de longo prazo com os clientes, sendo que as tecnologias de CRM podem ajudar as empresas a alcançar sua meta mais difícil que é atrair e reter clientes leais. Para estes autores, o CRM pode contribuir com um excepcional valor comercial e vantagem competitiva. A implantação de CRM pode auxiliar a organização em significativas mudanças em seus processos, melhorando os serviços prestados aos clientes, o que por sua vez pode gerar receita. O CRM exige uma forte integração entre os processos que envolvem o cliente (GEBERT *et al.*, 2003).

As definições referentes à CRM variam muito, contudo é importante diferenciar CRM de tecnologia, pois esta confusão faz com que várias empresas invistam na tecnologia e obtenham projetos mal sucedidos. Ainda, a definição é importante, pois influencia significativamente a forma como toda a organização aceita e pratica CRM. Então, o CRM tem sido visto e definido sob três diferentes perspectivas (PAYNE; FROW, 2005):

- a) perspectiva 1 – limitadamente e taticamente como uma solução tecnológica: neste caso a empresa entende que CRM atende por meio de um recurso tecnológico apenas uma atividade dentro da empresa, a automação da força de vendas;
- b) perspectiva 2 - tecnologicamente abrangente: refere-se a um conjunto amplo de tecnologias de informação e soluções de internet orientadas ao cliente;
- c) perspectiva 3 - centrado no cliente: esta é uma abordagem mais estratégica com ênfase na gestão do relacionamento com o cliente com o objetivo de aumentar o retorno do acionista.

A terceira perspectiva é a mais adequada, uma vez que CRM não é apenas uma solução de tecnologia da informação e afeta toda a organização. Desta forma, uma melhor definição entende que este é um processo estratégico que objetiva melhorar o retorno para o acionista por meio de desenvolvimento do relacionamento adequado com clientes chave e segmentos de clientes. O CRM une o potencial das estratégias de marketing de relacionamento e tecnologia da informação para criar relacionamentos lucrativos e de longo prazo com clientes chave e *stakeholders*. O CRM promove oportunidades de crescimento ao usar dados e informações para entender o cliente e os *stakeholders*, de forma a criar valor para ambos. Isto requer integração de processos multifuncionais, pessoas, operações, e capacidades

de marketing, a qual é possível por meio de tecnologia, informação e *softwares* (PAYNE; FROW, 2005).

A estrutura de CRM pressupõe que a organização precisa conhecer os mercados e os clientes, definindo claramente qual o seu público alvo, focando em vendas e sendo orientada a serviços. Neste sentido, obter e manter informações detalhadas sobre os clientes é fundamental, pois permite a identificação de quais são mais lucrativos e de quais não têm valor no longo prazo (RYGIELSKI *et al.*, 2002).

“As empresas precisam examinar a maneira como podem manter os clientes lucrativos, aumentar os gastos dos clientes ao longo do tempo e somente então atrair novos clientes lucrativos” (SWIFT, 2001, p. 7). Os profissionais de marketing, ao invés de focar na aquisição de novos clientes, estão direcionando sua atenção para a retenção de clientes e para a maximização do *lifetime value*, que é o valor calculado de um cliente ao longo do tempo, objetivando obter lealdade e conseqüentemente alcançar maiores lucros (VERHOEF; LANGERAK, 2002; WILSON, 2006).

Num conceito mais amplo CRM pode ser entendido de forma holística e complexa, e que necessita de processos de negócio apropriados, *softwares* integrados, liderança, informação, foco e avaliação das estratégias (BILL, 2003; ZINELDIN, 2006).

CRM é um processo e uma estratégia compreensível de aquisição, retenção e parceria com clientes selecionados para criar um valor superior para a empresa e para o cliente. Isto envolve a integração de funções de marketing, vendas, serviços ao cliente, e a cadeia de abastecimento de uma organização para alcançar maior eficiência e efetividade na entrega de valor para o cliente (PARVITIYAR; SHETH, 2001).

Na concepção de Peppers e Rogers (2000) CRM pode ser visto como uma estrutura para aplicar o marketing *one-to-one*. Isto quer dizer que tem haver com a captura, análise e distribuição dos dados com total preocupação com o cliente

Nesta linha, o CRM também pode ser definido como as atividades para identificar, qualificar, adquirir, desenvolver e reter clientes leais e lucrativos de modo crescente ao entregar o produto ou serviço certo, para o cliente certo, por meio do canal certo, no tempo certo e com o custo certo. O CRM integra sistemas de marketing, vendas, serviços, ERP e gestão da cadeia de suprimentos, por meio da automação dos processos de negócio, solução de tecnologia e recursos de informação para maximizar cada contato com o cliente (GALBREATH; ROGERS, 1999).

Entretanto, o CRM tem sido visto como um processo para melhorar o desempenho dos fornecedores, aumentar a qualidade no relacionamento e prover benefícios para os clientes. Dentre os inúmeros benefícios destacam-se a habilidade de identificar clientes e a sua lucratividade individual; a identificação das necessidades específicas dos clientes; customização de produtos para necessidades específicas dos clientes; retenção dos clientes no longo prazo; venda cruzada de outros produtos e serviços ofertados pela empresa; possibilidade de identificar novas oportunidades de produtos; e a oportunidade de atingir prospects de alto valor (DONALDSON; O'TOOLE, 2007).

CRM é uma abordagem compreensível que promete maximizar os relacionamentos com os clientes, incluindo os clientes da internet, os canais de distribuição e os fornecedores. Conhecer os clientes por meio de técnicas de *data mining* e estratégias de negócios centradas no cliente ajuda a organização a oferecer mais produtos e serviços proativamente e consistentemente para melhorar a retenção e lealdade dos clientes ao longo do tempo (CHEN; POPOVICH, 2003).

Os gestores precisam reconhecer que o CRM é um conceito que afeta toda a empresa e que pretende identificar oportunidades para aumentar o valor do cliente, reduzir os custos e criar vantagem competitiva, resultando em maior lucratividade ao longo do tempo (BOHLING *et al.*, 2006). Neste sentido, o CRM é uma abordagem empresarial que foca no desenvolvimento e manutenção de relacionamentos com clientes individuais de tal maneira que o valor é criado para ambos o cliente e a empresa usando base de dados de clientes, ferramentas estatísticas de suporte a decisão e técnicas de comunicação interativa (VERHOEF; LANGERAK, 2002).

2.3.2 A implantação de CRM

Segundo Greenberg (2001) o CRM tornou-se a segunda iniciativa mais importante para as empresas, estando atrás somente de segurança. Contudo, as taxas de insucesso são altas, assim como apresentado por Butler Group em 2002, que 70% das implantações falham; por Gartner Group em 2001, que 55% dos projetos falham; por Selling Power em 2002, que 69,3% das implantações falham (GREENBERG, 2001).

Os projetos de CRM muitas vezes falham, por motivos como: falta de pesquisa e conhecimento; falta de habilidades em gerenciamento de projetos; falta de comprometimento da alta direção (NGUYEN *et al.*, 2007); dificuldades para mudar a cultura da empresa, os

processos de negócios e os sistemas legados (PEPPERS; ROGERS, 2000; aquisição incorreta de TI (BULL, 2003); e quando há pouco comprometido dos empregados com a iniciativa (PAYNE; FROW, 2005). Continuando, um problema significativo nas implantações tem relação com a confusão sobre o que realmente constitui CRM, contribuindo para os índices de falhas dos projetos, especialmente quando a visão está limitada em tecnologia ou conceitos fragmentados (PARVITIYAR; SHETH, 2001; PAYNE; FROW, 2005). Corroborando com esta idéia, Kale (2004) aponta que ver CRM como tecnologia é uma das razões pelos quais os projetos falham.

Entretanto, as taxas de sucesso em CRM estão estimadas dentro de uma variação de 30% a 70%, de forma que a implantação deste tipo de projeto exige das organizações um processo amplo de planejamento, execução e acompanhamento (VERHOEF; LANGERAK, 2002). Dentre os projetos que apresentam maior índice de insucesso encontram-se aqueles definidos como departamentais (KOTOROV, 2003). Neste sentido, objetivando uma implantação exitosa é importante perseguir a busca pela cooperação e coordenação intra e interdepartamental possibilitando a eficiência das atividades de CRM, entendendo que este é um dos processos principais da empresa (BOHLING; *et al.*, 2006).

O processo de implantação altera o *status quo* e redefine os processos de negócio e os fluxos de trabalho, o que gera impactos na empresa como um todo. Os *softwares* para CRM trazem as melhores práticas embutidas, contudo as empresas podem falhar ao focar demasiadamente em *hardware* e *software* ao invés de atentar para a oportunidade de transformação (SHUM; BOVE; AUH, 2008).

Mesmo em áreas tradicionais como o marketing o impacto do CRM é grande, uma vez que altera o foco de atuação, neste caso, saindo do marketing de massa para o marketing individualizado. Isto inclui campanhas frequentes, menores e totalmente dirigidas a perfis de clientes específicos. Este processo diminui o custo com ações promocionais, o desperdício e a irritação dos clientes (SWIFT, 2001, p. 65).

A implantação do CRM envolve a mudança nos processos de negócio e a introdução de novas tecnologias de informação e conseqüentemente a liderança é fundamental (GALBREATH; ROGERS, 1999). Neste sentido, a gestão da informação é imprescindível, especialmente no que diz respeito a coleta, conferência e uso das informações geradas em todos os pontos de contato com os clientes, pelos quais é possível gerar conhecimento e respostas de marketing adequadas (PAYNE; FROW, 2005). Os gerentes precisam garantir

que o conhecimento sobre os clientes sejam disseminados por todos os pontos de contato a fim de melhorar a satisfação (MITHAS *et al.*, 2005).

Para tanto, a gestão da informação é apoiada pela tecnologia da informação por meio de recursos como *hardware* e *software*. Dentre os recursos de *software* mais importantes estão os sistemas de *front office*, ou seja, os *softwares* que dão suporte as atividades de contato direto com o cliente, assim como, automação da força de vendas; os sistemas *back office*, que são os *softwares* que dão suporte as atividades internas da empresa, assim como recursos humanos, compras, finanças etc.; o repositório de dados, que compreende *softwares* como bancos de dados e *data warehouse*; e as ferramentas analíticas, como o *data mining*. Os *softwares* denominados CRM, na verdade garantem a integração dos processos suportados pelo *front office* e *back office* melhorando a gestão da informação e o fluxo de trabalho das organizações (PAYNE; FROW, 2005).

Para garantir uma implantação de sucesso é crucial cultivar um ambiente pronto para mudança (SHUM; BOVE; AUH, 2008; PAYNE; FROW, 2005), garantir a integração dos processos de negócio, a aplicação e integração de *softwares* (KOTOROV, 2003) e o engajamento dos empregados (PAYNE; FROW, 2005). Além disso, é importante estar atento para seis importantes fatores organizacionais, isto é, cultura organizacional, liderança facilitadora, integração multifuncional, treinamento, comunicação e tecnologia (SHUM; BOVE; AUH, 2008).

Uma implantação de CRM é mais adequada em empresas que tem contato direto com os clientes, assim como bancos e empresas de telecomunicação. Além disso, antes de iniciar um projeto a empresa deve ter consciência das dificuldades, armadilhas e erros que podem levar a falha (NGUYEN *et al.*, 2007).

Como a literatura tem comprovado o CRM é uma oportunidade para melhorar a relação com os clientes, aumentar a lucratividade e ganhar vantagem competitiva. Contudo, também é constante a preocupação com o sucesso e insucesso dos projetos. Considerando a quantidade de projetos mal sucedidos, vários pesquisadores desenvolveram modelos para garantir uma implantação exitosa. Porém, não há um modelo único.

Uma questão importante em implantações de CRM é o patrocínio do projeto dentro das organizações, que pode ser distinguido de duas formas (BOHLING; *et al.*, 2006):

- a) **a abordagem *bottom up***, em que o CRM é defendido por um único grupo ou divisão da empresa;

- b) **a abordagem *top down***, na qual o CRM é suportado e patrocinado pelos executivos de alto nível e pela alta direção.

Adicionalmente, o CRM pode ser inserido em uma empresa nos modelos, estratégico e tático. No modelo estratégico há duas diferentes abordagens, a excelência operacional e a intimidade com o cliente (LANGERAK; VERHOEF, 2003).

- a) **a abordagem na excelência operacional** está voltada para a melhoria em processos por meio do uso do *software* como um facilitador, na redução dos custos e na obtenção da lealdade do cliente. O trabalho é realizado por equipes definidas por processos e orientadas para o mercado. O foco do CRM é o relacionamento com o cliente e o uso do *data mining*;
- b) **a abordagem na intimidade com o cliente** tem visão orientada ao cliente, sendo que as equipes de trabalho são formadas levando em consideração o atendimento por segmentação baseada em comportamento. O foco do CRM é o relacionamento com o cliente, tendo como objetivo a sua lucratividade;
- c) **o modelo CRM tático** tem orientação para o produto e para as vendas, trabalhando de forma funcional, orientado a operação do negócio. Neste caso o foco do CRM é o uso de *data mining* com o objetivo de aumentar as vendas e obter eficiência em marketing.

O quadro 6 apresenta todas as características das três abordagens de CRM, definidas por Langerak e Verhoef (2003) que podem ser adotadas por uma empresa na implantação de um projeto.

Estratégia em CRM			
Características	CRM - Excelência operacional	CRM - intimidade com o cliente	CRM - tático
Disciplina de valor	Excelência operacional	Intimidade com o cliente	Não aplicável
Orientação estratégica	Processos	Cliente	Produto / Vendas
Estrutura organizacional	Equipe de processos	Equipe de clientes	Funcional
Cultura organizacional	Orientada para o mercado	Orientada para o cliente	Orientada para transações

Estratégia em CRM			
Características	CRM - Excelência operacional	CRM - intimidade com o cliente	CRM - tático
Comprometimento da alta direção	Alta	Alta	Baixa
Nível do CRM	Estratégico	Estratégico	Tático
Abordagem do CRM	Orientado ao relacionamento e <i>data mining</i>	Orientado ao relacionamento	<i>Data mining</i>
Foco do CRM	Operação/transação freqüente	Relacionamento	Venda
Objetivo do CRM	Redução de custos e lealdade	Lucratividade do cliente	Eficiência de marketing e vendas
Segmentação de cliente	Baseado no comportamento (lucro)	Baseado na necessidade (lucro)	Baseado na resposta
Ferramentas de CRM	<i>Mailing</i> , programas de recompensa, integração/internet	Programas de afinidade, contatos com o cliente	<i>Mailing</i> , telemarketing
Métricas do CRM	Valor percebido pelo cliente, lucratividade do cliente	Confiança, <i>customer share</i> , <i>customer lifetime value</i> .	Resposta de <i>mailing</i> (incluindo lucratividade)
Ênfase no data-mining	Moderado / alto	Baixo / moderado	Alto
Papel de TI	Facilitador	Facilitador	Totalmente necessário
Tempo	Médio prazo	Longo prazo	Curto prazo

Quadro 6 – Esquema de classificação de implantação de estratégias de CRM.

Fonte: Langerak e Verhoef (2003).

Neste contexto, os autores Langerak e Verhoef (2003) orientam as empresas quanto a definição do modelo de implementação de CRM, observando oito recomendações:

- a) quando implementado o CRM estratégico, este deve estar totalmente em conformidade com a estratégia de posicionamento de mercado adotada pela empresa;
- b) ele precisa estar inserido na estratégia de negócio da empresa. Dependendo da forma como está inserido, decide-se se o modelo adotado será tático ou estratégico;
- c) implica não somente em mudanças na estrutura da empresa, mas também em mudanças culturais;
- d) a abordagem de implantação estratégica traz resultados de longo prazo, além do projeto ser mais demorado. Já a abordagem tática é mais rápida e produz resultado de curto prazo;
- e) o envolvimento dos gerentes e da direção é fundamental, pois dá suporte a transformação da estrutura organizacional e da cultura;
- f) a empresa precisa ter expectativas realistas com relação ao projeto, tendo como base as ações gerenciais que afetam os custos com marketing e as receitas dos clientes;
- g) o *software* é uma questão chave e leva a maior parte do orçamento. No caso da implantação do CRM voltado a intimidade com o cliente, o *software* facilita o desenvolvimento do relacionamento. No CRM voltado a excelência operacional o *software* deve facilitar a integração de processos com o cliente reduzindo custos. No CRM tático deve resultar diretamente em redução de custos.

A definição do modelo de implantação de CRM requer das empresas o entendimento do seu modelo de gestão, da sua metodologia de planejamento e do mercado de atuação. Payne e Frow (2005, p. 2) sugerem que implantar o CRM de forma estratégica é o mais adequado às organizações, e exige, o entendimento da visão estratégica da empresa, o entendimento da natureza de valor do cliente em um ambiente multicanal, a utilização e o gerenciamento de aplicações de CRM de maneira adequada, operações de alta qualidade, satisfação do cliente e serviços. Corroborando com esta idéia, Peppers e Rogers (2003) apontam para a necessidade de cada empresa definir sua estratégia e suas metas com relação aos clientes e comunicá-las em toda a organização.

As empresas que adotam a abordagem estratégica de CRM são mais bem sucedidas na sua implementação. Em primeiro lugar porque elas definem uma estratégia conforme as

necessidades do seu negócio. Segundo porque a estratégia determina a formulação adequada do escopo do projeto. E por último que este tipo de abordagem exige uma interação interdepartamental na qual são necessárias mudanças (KOTOROV, 2003).

Para aquelas empresas que adotam uma abordagem estratégica é necessário garantir maior integração entre os processos e os *softwares*, considerando que integrações parciais geram visões incompletas e distorcidas a respeito das informações dos clientes, impactando negativamente no atendimento ao cliente e gerando resultados insatisfatórios (KOTOROV, 2003).

Um projeto tradicional de CRM inclui além das áreas tradicionalmente conhecidas ligadas ao mercado como marketing e vendas, outras de cunho funcional, como aquelas que lidam direta ou indiretamente com os clientes (SHUM; BOVE; AUH, 2008). Neste contexto, Payne e Frow (2005) definiram uma estrutura para implantação de projetos de CRM que privilegia a integração entre as diversas áreas da organização. Esta estrutura está baseada em cinco processos distintos: o processo de desenvolvimento da estratégia; o processo de criação de valor; o processo de integração multicanal; o processo de acompanhamento do desempenho; e o processo de gestão da informação.

As organizações possuem inúmeros canais de comunicação com os clientes e a integração dos processos entre todos os canais é o mais importante no projeto de CRM. A integração dos processos se apóia em decisões como: qual a melhor combinação de canais de comunicação a ser usada; como garantir que a experiência do cliente com os canais seja altamente positiva; e quando o cliente interage com diferentes canais como criar uma visão unificada para o cliente (PAYNE; FROW, 2005). O quadro 7 apresenta as categorias de canais de comunicação com o cliente apresentadas por Payne e Frow (2005).

Categoria	Meios de contato
Força de vendas	Gerenciamento externo de contas, serviços e venda pessoal.
Venda direta do fabricante	Varejo, filial, lojas, armazém e quiosques.
Telefonia	Telefone, fax, telemarketing e atendimento ao cliente (SAC).
Marketing direto	Mala direta, rádio, televisão.
E-commerce	E-mail, internet e televisão digital.
M-commerce	Celular, serviços de mensagem (SMS), protocolo de comunicação wireless, telefonia 3G.

Quadro 7 – Categorias de canais de comunicação com o cliente.

Fonte: Payne e Frow (2005).

O modelo proposto por Peppers e Rogers (2003) para implantação de uma iniciativa de CRM acompanha os seguintes passos: identificar os clientes individualmente e estabelecer como alcançá-los; diferenciar os clientes com relação a valores e necessidades; interagir com os clientes eficientemente e efetivamente; customizar as ofertas; e construir relacionamentos de aprendizagem. Este modelo está representado na figura 2.

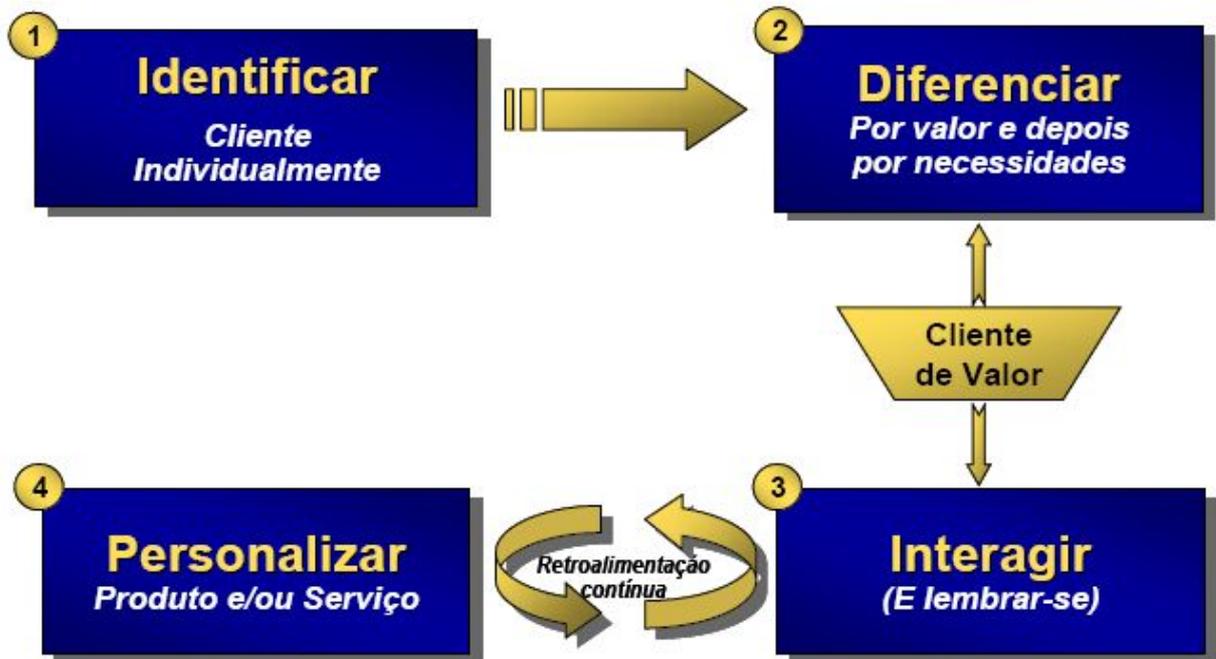


Figura 2 – Implantação de uma iniciativa de CRM.

Fonte: Peppers e Rogers (2003).

Park e Kim (2003) propuseram uma estrutura dinâmica para implantação do CRM, que consiste em três estágios:

- a) **1º aquisição do cliente:** a organização identifica o cliente ao coletar e armazenar suas informações;
- b) **2º retenção do cliente:** a organização constrói o relacionamento por meio de estratégias como *newsletter*, promoções especiais, bônus, estágio dos pedidos, etc;
- c) **3º expansão do cliente:** após um período de relacionamento satisfatório o cliente se transforma num divulgador dos produtos e serviços da empresa, além de contribuir com sugestões que podem ser cruciais para a empresa como a introdução de novos produtos, a melhoria dos processos de negócio e a satisfação das necessidades dos clientes.

A estrutura proposta por Parvitiyar e Sheth (2001) compreende quatro estágios: processo de formação do relacionamento com o cliente; o processo de governança e gestão do

relacionamento; o processo de avaliação do desempenho; e o processo de melhoria. O processo de formação do relacionamento com o cliente prevê a definição dos clientes com os quais a organização deseja se relacionar, os objetivos do projeto, os parceiros envolvidos e o desenvolvimento do programa e estratégias de relacionamento. O processo de governança e gestão do relacionamento ocorre quando o projeto começa a funcionar, ou seja, é a etapa em que as ações são gerenciadas de forma a atender os requisitos do programa. O processo de avaliação do desempenho é necessário a fim de avaliar periodicamente se os objetivos do programa estão sendo atingidos e se ele está sendo sustentável ao longo do tempo. O processo de melhoria envolve decisões relacionadas à continuação, término, melhoria ou modificação do programa.

Para Osarenkhoe e Bennani (2007) a implantação do CRM em uma empresa deveria ser entendida como estratégica e gerenciada desta maneira, estruturando-se sobre o tripé: estratégia, filosofia e *database*. Entretanto, implantações bem sucedidas exigem: a participação da liderança; o engajamento dos empregados; um projeto consistente, baseado em um modelo já pesquisado e testado; a redefinição dos processos; o uso de tecnologia de informação e comunicação como suporte; e a coleta e uso de informações do cliente em todos os pontos de contato da empresa.

2.3.3 Tecnologia da informação aplicada ao CRM

A tecnologia da informação é imprescindível para a implantação do processo de CRM, uma vez que é necessário capturar e armazenar todas as informações de contato com os clientes. Os sistemas de informação são desenhados para facilitar a coleta e a inserção destas informações, além de direcioná-las para um ponto central, no qual possam ser facilmente acessadas (SWIFT, 2001, p. 69). As inovações em infraestrutura de redes, computação cliente-servidor e aplicações de *Business Intelligence* (BI) estão liderando os fatores de desenvolvimento do CRM (CHEN; POPOVICH, 2003).

As tecnologias que dão suporte ao processo de CRM também são conhecidas como tecnologias de relacionamento, que visam facilitar as relações e interações entre clientes e fornecedores. No coração das tecnologias de relacionamento está o *data warehouse* (DW), contudo é necessário considerar o *Executive Information System* (EIS), BI, *home pages*, *intranets*, *extranets*, *data mining* e SGI incluindo *back office* e *front office* (SWIFT, 2001; PARVITIYAR; SHETH, 2001; CHEN; POPOVICH, 2003). O *data warehouse* e o *data*

mining são tecnologias que permitem armazenar e integrar informações de todas as áreas e sistemas existentes nas organizações tornando o ambiente hábil para usar as informações como uma base para estratégias de marketing (GUMMENSSON, 2004). A informação integrada é o mais importante para o sucesso do CRM (PEPPARD, 2000).

Quando se fala em informações para gestão do relacionamento é importante oferecer aos usuários responsáveis pela gestão de clientes, informações referentes a todas as áreas de negócios. O uso da informação é crescente, iniciando com relatórios, passando para consultas *ad hoc* e evoluindo para predição (SWIFT, 2001). A plataforma de informações para CRM exige um conjunto de *softwares* e *hardwares* necessários à entrada de dados de todas as áreas das organizações com a finalidade de obter conhecimento para a tomada de decisão que atenda aos objetivos do projeto. A figura 3 apresenta a plataforma sugerida por Parvatiyar e Sheth (2001).



Figura 3 – Plataforma de informação para CRM.

Fonte: Parvatiyar e Sheth (2001).

Esta plataforma prevê um conjunto de sistemas de informação que atenda as áreas de negócio, principalmente aquelas que têm contato direto com o cliente, de forma a coletar as

informações necessárias, bem como apresentar aquelas que são importantes para a tomada de decisão, tanto em circunstâncias operacionais quanto estratégicas. Dentre as características da plataforma de informações sugeridas, os autores destacam: o conteúdo das informações, base de dados relacional, sistemas de suporte a decisão, inteligência ativa, regras de negócio, comunicação colaborativa e perfis de usuários.

Os *softwares* que dão suporte a implantação do CRM estão associados a uma grande melhoria no conhecimento do cliente, causando um efeito na sua satisfação (MITHAS *et al.*, 2005).

2.3.3.1 *Data warehouse*

O *data warehouse* é uma ferramenta de gerenciamento de tecnologia da informação, que dá aos tomadores de decisão o acesso instantâneo as informações, ao agrupar todos os dados dos clientes que estão distribuídos por toda a organização nas diversas bases de dados dos diferentes sistemas (CHEN; POPOVICH, 2003). Entretanto, esta é uma ferramenta fundamental para que as organizações sejam bem sucedidas no projeto de CRM, uma vez que possibilita responder as questões necessárias para obter o suporte as estratégias (SWIFT, 2001).

O conceito mais atual é o *data warehouse* ativo, que entre outras funcionalidades trabalha com eventos. O objetivo é analisar eventos quantitativamente e elaborar ações preventivamente. Para trabalhar com eventos é importante garantir que todos os contatos com os clientes estejam registrados nos sistemas de informação. “Ao detectar eventos que possam levar a atritos com clientes, podem ser executadas etapas preventivas para reter os clientes mais valiosos para a empresa” (SWIFT, 2001, p.288).

O objetivo do *data warehouse* (DW) é fornecer informações consistentes em *business intelligence* (BI), os quais são baseados em dados operacionais, dados de suporte a decisão e dados de todas as unidades de negócio (MUNTEAN, 2004). O *data warehouse* como suporte a decisão pode ser dividido em três tipos: o primeiro consiste em relatórios, que focam em um grande conjunto de consultas pré-definidas; o segundo na análise, que trata de consultas mais complexas, normalmente norteadas pela questão “por que”; e o terceiro trata das predições que buscam visualizar o futuro (SWIFT, 2001).

Dentre os benefícios organizacionais promovidos pelo *data warehouse* Chen e Popovich (2003) destacam: acesso acurado e rápido as informações para facilitar as respostas

para os questionamentos dos clientes; qualidade dos dados e filtros para eliminar informações ruins e duplicadas; extrair, manipular e usar o comando *drill-down* de forma rápida para analisar a lucratividade do perfil do cliente e para a modelagem de retenção; consolidação de dados e ferramenta de análise de dados para desenvolver relatórios sumarizados ou detalhados; e calcular o valor presente total e o valor futuro estimado para cada cliente ou para todos os clientes.

2.3.3.2 *Data mining*

Data mining ou mineração de dados trabalha em conjunto com o *data warehouse* e tem dupla função, a primeira é converter dados e informações em conhecimento, de forma a facilitar a tomada de decisão, a segunda é fornecer mecanismos em sistemas operacionais para desenvolver conhecimento. Neste sentido, *data mining* “é o processo de extração e apresentação de novos conhecimentos, anteriormente não detectáveis, selecionados de bancos de dados para decisões que possam ser acionadas” (SWIFT, 2001).

O *data mining* é uma técnica bastante difundida, no entanto, não é uma promessa de sucesso. As informações encontradas em um *data mining* precisam ser analisadas em um contexto mais amplo pelos profissionais de cada área de negócio. Transformar informações sobre os clientes em conhecimento sobre clientes requer mais conhecimento e experiência para resultar em benefícios financeiros reais (MINAMI; DAWSON, 2008).

Entretanto, é importante ter claro quais são as expectativas quanto ao *data mining*, sabendo exatamente o que é possível ou não obter por meio desta tecnologia. Tanto com relação à tecnologia de *data mining* quanto *data warehouse* é possível resolver situações referente a, lucratividade de clientes, retenção de clientes, segmentação de clientes, propensão de clientes, otimização de canais, marketing dirigido, gerenciamento de riscos, prevenção de fraudes, análise de cesta de compras, previsão de demanda e otimização de preços (SWIFT, 2001, p.98).

A mineração de dados pode ser dividida em duas classes distintas, a orientada para verificação e orientada para a descoberta. Mineração de dados orientada para a verificação consiste em utilizar técnicas convencionais, como programação ou geração SQL via ferramentas de consulta ou OLAP, a fim de confirmar hipóteses. Mineração de dados orientada a descoberta necessita da utilização de *software* inteligente, como aprendizagem com máquina, estatística e visualização de dados a fim de descobrir novas hipóteses. Esta

última envolve predição, assim como, por exemplo, a regressão estatística obtida por meio dos *softwares* SAS ou SPSS (SWIFT, 2001, p.109).

2.3.3.3 Internet

A internet, também representada pelo *World Wide Web* (WWW), é um sistema com padrões que permite armazenar, recuperar, formatar e exibir informações em um ambiente de rede, no qual os seus usuários podem: comunicar e colaborar; acessar informações; participar em discussões; obter informações; achar entretenimento; e realizar transações empresariais (LAUDON; LAUDON, 2006). Entretanto, a internet oferece as empresas inúmeras oportunidades de negociar e relacionar com os clientes.

“A condução de negócios pela *web* ampliou os canais de relacionamento com os clientes” (SWIFT, 2001, p. 294). Isto definitivamente aconteceu, não somente por meio do e-mail, mas principalmente pelos *websites* e mais recentemente pelas mensagens e aplicações específicas para telefones celulares. A internet abriu uma nova oportunidade para comunicação bidirecional com os clientes que está vinte e quatro horas disponível. Contudo, mesmo as aplicações para internet precisam estar totalmente integradas aos demais sistemas que compõe a plataforma de informação em CRM (PEPPERS; ROGERS, 2000).

O crescimento explosivo do acesso a internet pelos clientes, especialmente com a realização de compras on-line a qualquer horário, trouxe outro significado para a construção de relacionamento com os clientes. A internet tem dado maior poder aos clientes (CHEN; POPOVICH, 2003) que passaram a comparar preços mais facilmente e que não tem mais barreiras para alcançar novos fornecedores, como por exemplo, a distância das lojas, de forma que a lealdade é reduzida nas transações por meio da internet (VERHOEF; LANGERAK, 2002). O objetivo das empresas ao operar na internet deveria ser prender o cliente ao fornecer serviços customizados (VERHOEF; LANGERAK, 2002).

A internet possibilita fornecer o acesso rápido às informações de gerenciamento dos clientes para os empregados, parceiros de negócio e para toda a cadeia de valor, maximizando o valor da empresa. Entretanto, as empresas que desejam montar uma atuação baseada na internet precisam: garantir acesso e validação da base de dados de clientes; as transações precisam ser *on-line* e no futuro as negociações também serão *on-line*; precisam acessar as bases de dados dos fornecedores; ter integração com os *call centers*; e disponibilizar múltiplos métodos de pagamentos (STONE *et al.*, 2000).

2.3.4 Estratégias em CRM

O conteúdo dos projetos de CRM é definido focando as aplicações necessárias para executar a estratégia da empresa, assim como, automação da força de vendas, automação das campanhas de marketing, rotinas de *call center*, auto serviço na internet, quiosques, sistemas de ponto de vendas, aplicações *wireless*, gestão de relacionamento com os empregados e integração entre os sistemas (KOTOROV, 2003).

Algumas áreas da empresa são caracterizadas pelo alto nível de contato com os clientes, sendo elas, marketing, vendas e serviços. Estas áreas devem fundamentalmente fazer parte da estratégia de implantação de qualquer CRM. As atividades destas áreas precisam ser quebradas em processos de negócio e suas informações precisam ser totalmente integradas. Os seis processos mais relevantes em um projeto de CRM são: gerenciamento de campanha, gerenciamento de *lead* (perspectiva de venda), gerenciamento de ofertas, gerenciamento de contratos, gerenciamento de reclamações e gerenciamento de serviços. O gerenciamento de campanha e o gerenciamento de serviços são os principais processos que levam ao conhecimento sobre os clientes (GEBERT *et al.*, 2003).

Conforme Langerak e Verhoef (2003) as ferramentas mais importantes a serem adotadas nas estratégias de CRM pelas empresas são: programas de afinidade, como por exemplo, as revistas de relacionamento; a realização do contato individual com o cliente; o uso de *call centers*; a evolução para os *contact centers*, que vão além da administração dos contatos por chamadas telefônicas, ou seja, também atuam sobre e-mails, cartas, *websites* etc.; a segmentação pela necessidade dos clientes; o uso de serviços de telemarketing; o envio de *mailings*; programas de recompensa; a integração entre os sistemas; uso das informações de lucratividade e nível de compra por cliente; uso das ferramentas de *data mining* para definir melhor o público alvo nas vendas diretas; formulação de estratégias baseadas no potencial de cada segmento; personalização da comunicação direta com o cliente, por exemplo, integração da base de dados da empresa com o cliente; desenvolvimento de revistas/informativos segmentados; e bônus por aquisição ou tempo de permanência.

Swift (2001) identificou um conjunto de iniciativas de CRM bem sucedidas em projetos de diferentes segmentos, como aviação civil, bancos, saúde e etc., sendo que as atividades que mais destacaram-se foram: identificar as necessidades específicas dos clientes e enviar ofertas sob medida; desenvolver novos produtos baseado nas informações existentes

sobre o perfil dos clientes; segmentar os clientes e oferecer o tipo de serviço certo; manter o histórico completo dos clientes, como a utilização dos produtos e serviços, os registros de pagamentos, as preferências quanto ao canal de comunicação e suas reações com relação as campanhas de marketing; prever as necessidades dos clientes quanto a produtos e serviços antes de saber quem serão os clientes e antes dos concorrentes; utilizar ferramentas como, *Executive Information System (EIS)*, *Business Intelligence (BI)*, *home pages*, *intranets*, *extranets*, *data mining*, *SIG*; desenvolver programas de lealdade; registrar e monitorar todos os pontos de contato com os clientes; saber quanto vale (financeiramente) cada cliente individual; segmentar clientes para campanhas de marketing mais precisas; desenvolver e utilizar modelagem para propensão de compras; desenvolver e implantar um programa de retenção; acompanhar relatórios de utilização de produtos para análise de vendas cruzadas; e criar o perfil do cliente.

Para Peppers e Rogers (2003) dentre as iniciativas de CRM mais importantes estão atividades como: enviar informações sobre produtos e serviços específicos para os clientes; personalizar as interações humanas, ou seja, entre os colaboradores do fornecedor e os clientes; escolher o canal correto para contatar cada cliente, assim como, telefone, mala direta, e-mail etc.; personalizar alguns esforços de marketing e promoção individualmente; produzir ou entregar produtos e serviços personalizados para cada cliente individual; enviar informações sobre ofertas especiais; e personalizar todos os esforços de marketing e de promoção individualmente.

Ainda, para Peppers e Rogers (2003) as informações sobre clientes são fundamentais para o sucesso de qualquer iniciativa de CRM. As informações de clientes devem ser centralizadas e compartilhadas por vários departamentos, criando uma imagem única da empresa para o cliente independentemente do departamento com o qual ele está fazendo contato. Em uma pesquisa realizada em 2003, no Brasil, os autores descobriram que 48% das empresas têm programa formal de relacionamento com clientes, e entre estas empresas 66% afirmaram que as informações de clientes são centralizadas e compartilhadas entre vários setores da empresa. Considerando todas as empresas que responderam a pesquisa, 68% afirmaram que as informações de clientes são centralizadas e compartilhadas entre vários setores da empresa.

Como resultado, daquelas empresas que tem programa formal de relacionamento, 51% destas empresas afirmaram que seus clientes têm uma imagem única da empresa. Com

relação aquelas empresas que não tem programa formal de relacionamento, apesar de terem informações centralizadas, 38% dos seus clientes não tem uma visão única da empresa.

O principal objetivo de um programa de relacionamento com clientes é identificar o que o cliente diz, e personalizar os produtos, os serviços e a comunicação conforme as preferências individuais dos clientes. No Brasil as empresas utilizam as informações coletadas dos clientes de acordo com o gráfico 2 (PEPPERS; ROGERS, 2003).

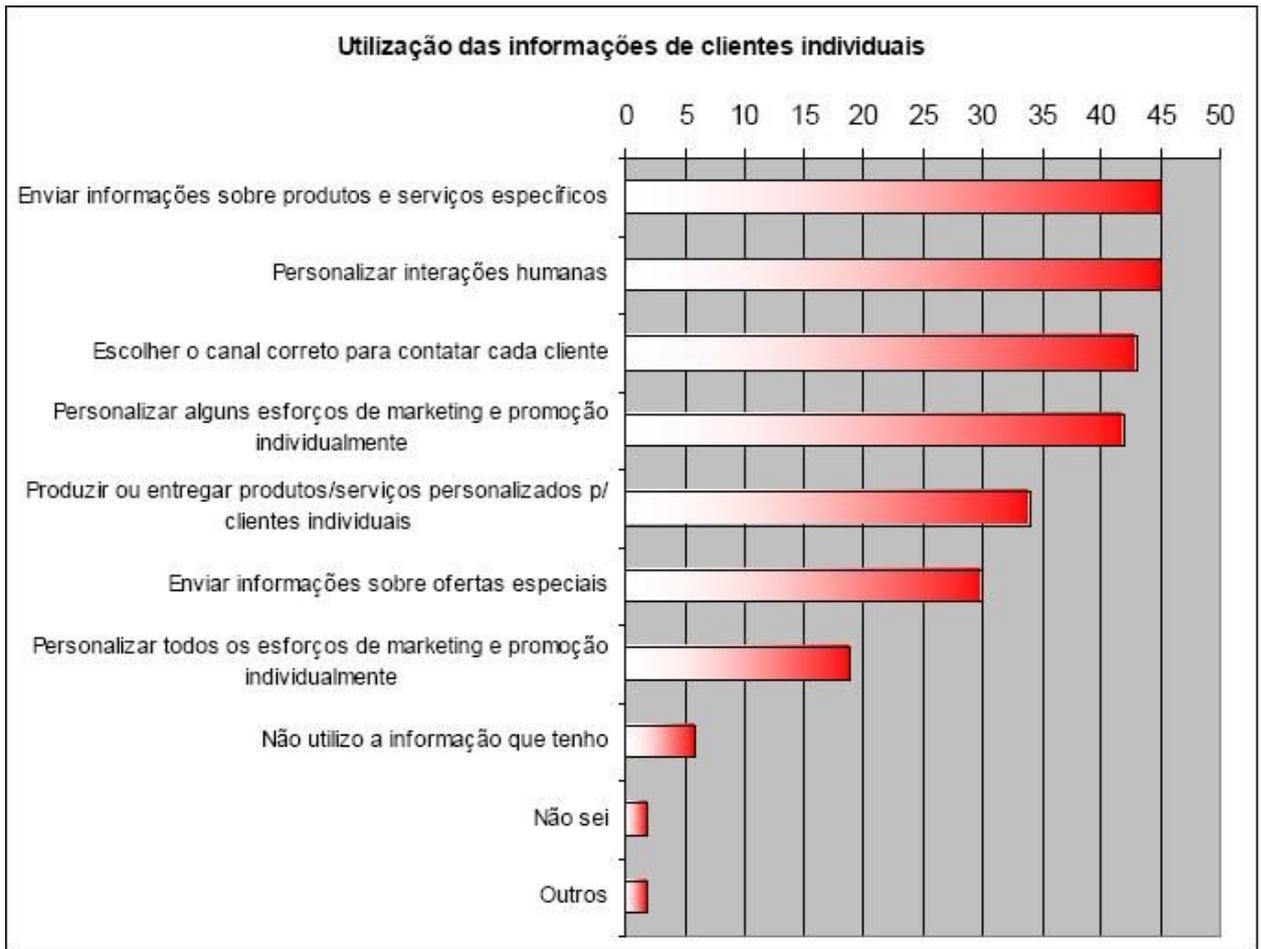


Gráfico 2 – Utilização das informações de clientes individuais.

Fonte: Peppers e Rogers (2003).

Bohling *et al.* (2006) levantaram as nove iniciativas que tornaram os projetos de CRM bem sucedidos nas empresas, conforme descrição abaixo:

- a) gerenciamento estratégico de marca: desenvolver uma consistente imagem da marca construída em torno das metas estratégicas da iniciativa de CRM;
- b) serviço ao cliente e suporte pós-vendas: padronizar os serviços ao cliente; otimizar os programas de serviços ao cliente, canais e *call centers*; usar

- ferramentas de satisfação de clientes e processos de controle de reclamações;
criar programas de reconquista de clientes;
- c) programas de lealdade e retenção: criar programas de lealdade e esquemas de retenção (cartões de clientes, sistemas de bônus) e construir a infraestrutura de suporte necessária;
 - d) redução de custos: introduzir programas para redução de custos com marketing, vendas e serviços; reestruturar programas para redução de funcionários, de filiais e departamentos e consolidar a infraestrutura;
 - e) otimização e integração de canais: integrar e otimizar os canais existentes assim como os novos para permitir que a empresa possa prover melhores serviços e encorajar os clientes a utilizar os canais de baixo custo;
 - f) programa de vendas: identificar e adquirir novos clientes; criar programas para vender mais produtos, produtos diferentes e serviços para os clientes existentes; aumentar a eficiência da força de vendas;
 - g) gerenciamento de campanhas: desenvolver campanhas de marketing inovadoras e a infraestrutura necessária para refletir o foco da empresa no cliente;
 - h) terceirização de CRM: terceirizar parte da infraestrutura de TI, dos processos de negócio ou aplicações para um parceiro de terceirização para diminuir os custos e aumentar o foco;
 - i) gerenciamento e otimização de produtos: otimizar o uso dos produtos; refinar, substituir e interromper produtos atuais; desenvolver novos produtos e serviços;

Na literatura existente é possível identificar várias estratégias em projetos de CRM que agregaram valor e resultados as empresas que implantaram este tipo de projeto. Algumas estratégias envolvem o uso direto de tecnologia da informação, algumas envolvem processos e outras, ambos. Adicionalmente, as pessoas mostram-se imprescindíveis, pois é por meio delas que os relacionamentos são construídos, tendo tecnologia e processos como o suporte para alavancar a estratégia. Neste sentido, o CRM está inserido no tripé: tecnologia, processos e pessoas, conforme figura 4.

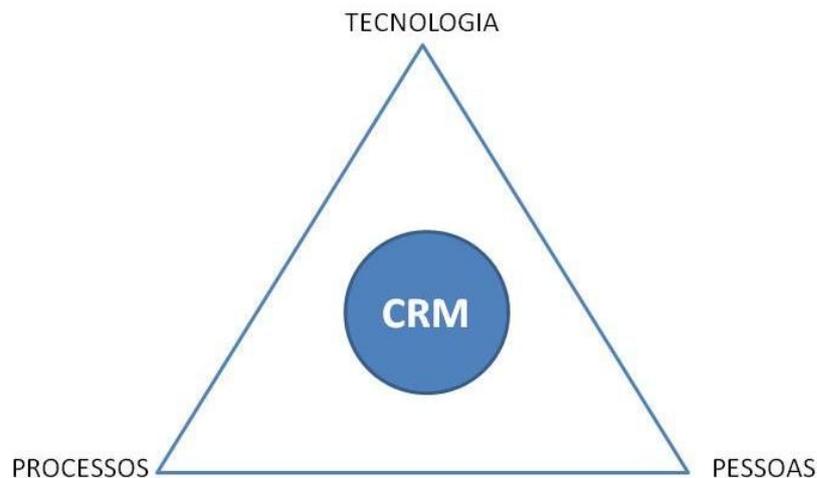


Figura 4 – Tripé do CRM

2.3.5 A mensuração dos resultados e os benefícios do CRM

Quando planejado, implantado e gerenciado de forma adequada o CRM traz inúmeros benefícios para as organizações, dentre eles destacam-se, a tomada de decisões mais rápida e mais informada, precisão melhorada, melhores serviços aos clientes, lançamentos mais rápidos de produtos no mercado, mudança do enfoque no produto para o enfoque no cliente (SWIFT, 2001).

Em qualquer projeto o acompanhamento dos resultados é importante, contudo, em projetos de CRM é fundamental acompanhar os resultados dos acionistas e o monitoramento do desempenho. O resultado para os acionistas está apoiado em como criar valor para os empregados, para os clientes e para os acionistas e em como reduzir custos. O CRM pode auxiliar na redução de custos por meio das tecnologias envolvidas no projeto, assim como, a substituição de serviços telefônicos por serviços na internet e novos canais eletrônicos, como *on-line* e facilidades de autosserviço. Já, o monitoramento do desempenho está ligado a indicadores, por exemplo, satisfação do cliente, taxa de retenção, resultados financeiros futuros (PAYNE; FROW, 2005) e o uso do *balanced scorecard* (PARVITIYAR; SHETH, 2001; GUMMENSSON, 2004; PAYNE; FROW, 2005).

Estratégias em CRM possibilitam obter retorno sobre relacionamento. O retorno sobre relacionamento, em CRM, é o resultado financeiro líquido gerado pelo estabelecimento e manutenção da rede de relacionamentos da organização. Uma rede de relacionamentos precisa ser compreendida num contexto mais amplo envolvendo não somente os clientes, mas

também os fornecedores, parceiros, distribuidores, governo, políticos, sociedade civil etc. (GUMMENSSON, 2004).

Grande parte dos resultados e indicadores de desempenho tem surgido da área de retenção e lealdade do cliente. Entretanto, Gummensson (2004) identificou em estudos sobre indicadores aqueles que são mais adequados ao CRM, conforme apresentado no quadro 8.

Categoria	Indicadores
Com foco nos clientes	Vendas anuais, novos clientes no ano, perda de clientes no ano, duração do relacionamento com o cliente, taxa de repetição de compra pelo cliente, média das compras no ano por cliente, média de contatos por ano por cliente, pontos de vendas, visitas do cliente na empresa, dias gastos com visitas em clientes, índice de satisfação dos clientes.
Com foco nos empregados	Índice de <i>empowerment</i> , índice de motivação, rotatividade de empregados, média de anos de um empregado na empresa.
Com foco no relacionamento eletrônico	Investimento em TI com foco no relacionamento com cliente, investimento em TI como nível de serviço e suporte, número de clientes internos de TI, número de clientes externos de TI, capacidade dos clientes em usar a TI.

Quadro 8 – Indicadores de desempenho em CRM.

Fonte: Gummensson (2004).

O objetivo do CRM é desenvolver o relacionamento com o cliente por meio de atividades e estratégias no nível do cliente individual levando em consideração o *lifetime value* de cada cliente (WILSON, 2006). Desta forma, medidas importantes para avaliação em CRM são *customer commitment* e *customer lifetime value* (LANGERAK; VERHOEF, 2003). O *customer lifetime value* é o lucro gerado por um cliente durante seu ciclo de vida na empresa (GREENBERG, 2001; WILSON, 2006). Outro indicador a ser usado em CRM é o *customer equity*, que é o *lifetime value* de todos os clientes (GUMMENSSON, 2004).

No Brasil, Peppers e Rogers (2003) levantaram como as empresas brasileiras mensuram os resultados de CRM e quais os indicadores que estas pretendem usar no médio e longo prazo. O gráfico 3 apresenta os indicadores utilizados na pesquisa que foi respondida por 106 organizações, sendo que apenas 7% deste montante não medem os resultados por meio de indicadores.



Gráfico 3 – Medida do resultado do relacionamento com os clientes.

Fonte: Peppers e Rogers (2003).

Analisando o gráfico 3 é possível identificar que os indicadores que as empresas mais esperavam incrementar são, lucratividade por cliente, participação no cliente e retenção de clientes. Corroborando com as idéias de McKenna (1999) sobre fatia de clientes, as empresas brasileiras mostram que estão na direção desta nova abordagem do marketing de relacionamento ao utilizar os indicadores de participação no cliente. Ainda, grande parte destes indicadores apresentados por Peppers e Rogers (2003) são os mesmos já colocados por Gummensson (2004).

Para autores como Parvitiyar e Sheth (2001) os indicadores a serem utilizados para medir o desempenho de CRM tem que estar relacionados aos objetivos que a empresa definiu para este projeto. No entanto, alguns indicadores podem sempre ser utilizados, assim como, satisfação com o relacionamento e a lealdade do cliente. Segundo Mithas *et al.* (2005) um dos ganhos mais importantes do CRM é a satisfação do cliente por meio do uso do conhecimento a seu respeito, para tanto, é necessário desenvolver sistemas de monitoramento quanto aos ganhos em termos de conhecimento após a implantação.

De acordo com Bohling *et al.* (2006) para que o CRM seja amplamente aceitável é importante medir os resultados, e para que ele seja visto como parte integrante da estratégia de marketing, mensurações financeiras são essenciais, assim como: taxas de recompra, de

retenção, de vendas de produtos diferentes, de recuperação; *share of wallet* (quantia de negócios de uma empresa que vem de um cliente específico) e atividade boca-a-boca.

Kim, Suh e Hwang (2003) propuseram uma abordagem interativa para avaliar a efetividade do CRM inserida no contexto do BSC, num modelo revisado apoiado em quatro perspectivas conforme segue:

- a) valor do cliente: número de clientes retidos, vendas líquidas, ativos por empregado e lucros por empregado. Na internet avaliar, usabilidade, atratividade, eficiência de navegação, pesquisa de conteúdo, consistência da estrutura do *website*;
- b) satisfação do cliente: imagem da marca, nível de serviço, número de perguntas diárias dos clientes, satisfação dos clientes;
- c) interação do cliente: campanhas de marketing, custo total por promoção, frequência de atualização de conteúdo, número de métodos de pagamento, número de canais de respostas para as perguntas dos clientes, custo total por canal, tempo médio de entrega após o pedido, tempo de resposta para perguntas do cliente, diversidade de produtos, informação detalhada de produtos, oportunidade de vendas de produtos populares;
- d) conhecimento do cliente: aquisição de clientes, número de clientes, páginas visualizadas no *website* por dia, visitas por dia no *website*, vendas líquidas por empregado, capacidade tecnológica, frequência de upgrade de *hardware*, investimento em pesquisa e desenvolvimento, pesquisa de perfil de consumidor, nível de segurança.

Para Swift (2001) os principais benefícios de um projeto de CRM são: aumento da receita; predição do comportamento dos clientes individuais ao longo do tempo; desenvolvimento de novos produtos antes mesmos dos clientes solicitarem por eles; melhor segmentação de clientes; personalização das ofertas de produtos e serviços; ciclo de marketing reduzido (menor tempo); aumento nas taxas de respostas as campanhas de marketing; melhora no desempenho do atendimento ao cliente *face to face*; aumento da taxa de uso dos serviços; desenvolvimento de promoções personalizadas; melhora na política de preços; conhecimento do volume de compra de cada cliente; personalização do atendimento dos clientes com informações no ponto de contato; melhora nos programas de lealdade; redução nos custos; melhora nos programas de desconto; previsão de demanda mais real; definição dos canais de venda de forma mais adequada e rentável; conhecimento dos melhores clientes; conhecimento dos níveis de satisfação e dos principais problemas; conhecimento sobre as necessidades dos clientes.

Finalmente, após o processo completo de implantação do CRM, além da retenção a empresa alcança o mais alto nível de relacionamento com o cliente, no qual ele se transforma num divulgador dos produtos e serviços. Além, da grande contribuição com o marketing, diminuindo os orçamentos com campanhas publicitárias, o cliente ainda contribui com sugestões para melhoria da empresa como um todo, tornando-se um parceiro (PARK; KIM, 2003).

2.4 AS EMPRESAS DE DESENVOLVIMENTO DE *SOFTWARE* E O CRM

O mercado de tecnologia da informação e comunicação (TIC) é considerado complexo, em constante mudança, com entrada de infindáveis novas tecnologias e novos concorrentes a todo tempo. Neste sentido, McKenna (1999), considera imprescindível que as empresas de tecnologia adotem outras formas de gerar credibilidade. Elas precisam parecer confiáveis, seguras, sólidas aos olhos dos clientes, construindo uma base concreta que sobreviva a tantas mudanças. Esta base somente é possível se for baseada nas relações, que é o principal motivo do seu sucesso.

Dentro do setor de TIC, encontra-se o segmento de desenvolvimento de *software*, que é relativamente novo se comparado aos demais de bens de produção, como metal-mecânico, têxtil, automobilístico etc. e de serviços como, por exemplo, educação, hotelaria, varejo etc. Neste contexto, percebe-se a escassa literatura acerca da gestão deste tipo de organização, que por um lado é de produção, considerando o desenvolvimento do *software*, enquanto um produto, e por outro é de serviços, considerando todos os serviços que são necessários a entrega do produto no mercado. A complexidade que ronda este tipo de empresa torna a implantação de práticas de relacionamento um desafio (MCKENNA, 1999). A seguir, são apresentados alguns aspectos que impactam no CRM.

Em primeiro lugar, o conhecimento é o insumo básico das empresas desenvolvedoras de *software* (PONDÉ, 1993), de forma que uma das características deste tipo de empresa é a predominância de profissionais com alto nível de qualificação técnica como é o caso dos programadores e analistas de sistemas que constituem grande parte do quadro de colaboradores destas empresas, executando atividades de desenvolvimento de *software* e suporte ao usuário até consultoria de implantação, vendas, treinamentos e atividades gerenciais.

Estes profissionais têm sua formação na área de ciências exatas, nos cursos de graduação em ciências da computação, sistemas de informação, engenharia de *software*, entre outros, que objetivam preparar o profissional para o desenvolvimento de *software*. Analisando o perfil relacional destes profissionais, foi identificado que 89% dos profissionais operacionais e 82% dos profissionais em cargos gerenciais, que tiveram sua formação básica em informática, apresentam dificuldades na interação com pessoas (SANTOS; VAZ, 2005). No entanto, o envolvimento e comprometimento dos empregados em projetos de CRM é fundamental (SHUM; BOVE; AUH, 2008).

Segundo, que com o crescimento do mercado, o aumento das tecnologias e da competitividade, uma das estratégias adotadas por muitas empresas de *software*, foi a adoção da distribuição de seus produtos e serviços por meio de canais, que constituem empresas terceirizadas na prestação de serviços. Entretanto, as empresas desenvolvedoras ficam mais longe dos clientes finais. Neste enfoque, Vavra (1993) aponta que quanto maior o número de intermediários que uma organização tem, menor a probabilidade de uma reclamação chegar ao destino final.

As empresas nacionais de desenvolvimento de *software*, especialmente aquelas focadas na produção dos sistemas de gestão integrado (SGI) enfrentam a pesada concorrência das grandes multinacionais que vem atuando mais intensamente no Brasil. Dentre os aspectos que fragilizam a indústria nacional de desenvolvimento de *software*, em face a competição com as empresas do mercado externo, Roselino (2006) aponta para a fragmentação do mercado, com uma intensa quantidade de empresas com atuação regional.

Num mercado em que é fundamental alcançar uma base significativa de clientes para diluir os altos custos com pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, torna-se uma desvantagem o grande número de produtos concorrentes, resultando numa dispersão de esforços tecnológicos e mercadológicos (ROSELINO, 2006). A adoção por parte das empresas de desenvolvimento de *software* de estratégias de diferenciação consistentes torna-se fundamental como uma forma de sobreviver neste mercado.

Os produtos e tecnologias de *software* são facilmente imitáveis, Além disso, este mercado enfrenta a competição com os produtos de código aberto, em que os principais recursos tecnológicos ficam disponíveis a qualquer desenvolvedor, além da competição com os grandes fornecedores, os quais fazem altos investimentos em tecnologia e usualmente estão à frente dos desenvolvedores nacionais. Desta forma, conforme Porter (1989) existem três estratégias genéricas de competitividade, a liderança em custo, a diferenciação e o enfoque.

Entretanto, uma diferenciação pode estar em um processo de produção com menor custo, em uma força de vendas superior, em um produto superior etc. Contudo, a diferenciação somente será sustentável à longo prazo se esta permanecer valiosa para o cliente e se dificilmente for imitada pelo concorrente (PORTER, 1989). Segundo Valos, Bednall e Callaghan (2007), o CRM pode ser usado por uma empresa como estratégia de diferenciação objetivando desenvolver fortes relacionamentos com os clientes, enquanto, uma empresa com estratégia em liderança de custos pode usar o CRM como forma de reter os clientes.

As empresas ao adotarem estratégias competitivas necessitam primeiramente compreender a sua cadeia de valor. Observando a empresa sob esta ótica é possível identificar as suas atividades essenciais, de forma a compreender o comportamento dos custos e as potenciais diferenciações existentes (PORTER, 1989).

A adoção da cadeia de valor de Porter e Millar (1985) permite identificar as competências centrais da empresa para o projeto de CRM. Todavia, o CRM pode impactar em outras atividades de valor gerando vantagem competitiva (GALBREATH; ROGERS, 1999; SWIFT, 2001; GEBERT *et al.*, 2003; NGUYEN *et al.*, 2007). Para Peppers e Rogers (2003) “a real vantagem competitiva consiste em ter informações sobre os clientes que a concorrência ainda não tem e ser capaz de transformar esse conhecimento em ação”.

O conceito de cadeia de valor está baseado em nove categorias genéricas, sendo que as atividades primárias consistem em processos que compreendem a criação e o desenvolvimento do produto físico, o marketing e a entrega para os compradores e as atividades de suporte e pós vendas. As atividades de suporte são aquelas que permitem que as atividades primárias sejam realizadas, assim como, recursos humanos, administração, jurídico, compras, contabilidade etc. (PORTER; MILLAR, 1985).

A cadeia de valor das empresas de *software* pode ser validada se levado em consideração os modelos dos programas de qualidade existentes para o desenvolvimento do *software*. A qualidade do *software* não é somente determinada pelos processos que envolvem o desenvolvimento do produto, mas também pelos processos adicionais necessários a sua produção. Na busca pela melhoria do *software*, vários modelos para normatização da qualidade foram produzidos, dentre os mais conhecidos e aplicados estão o SPICE, o CMMI, e as várias normas ISO (TSUKUMO *et al.*, 1997).

Levando em consideração os processos exigidos nas normas SPICE, ISO/IEC 12207-1 e ISO 9000-3 é possível identificar quatro atividades primárias das empresas de *software*

que estão diretamente ligadas a qualidade do *software*, ou seja, marketing e vendas, desenvolvimento, implantação e suporte, conforme apresentado no quadro 9.

Processo	Norma	Processos da Norma
Marketing e Vendas	ISO 9000-3	Análise crítica do contrato, especificação dos requisitos do comprador.
	ISO/IEC 12207-1	Aquisição do <i>software</i> .
	SPICE	Aquisição do <i>software</i> , gerenciamento das necessidades do cliente.
Desenvolvimento	ISO 9000-3	Planejamento e desenvolvimento, ensaios e validação, aceitação, cópia, projeto de implementação, manutenção.
	ISO/IEC 12207-1	Desenvolvimento e manutenção.
	SPICE	Desenvolvimento de requisitos e projetos do sistema, desenvolvimento de requisitos de <i>software</i> , desenvolvimento de projeto de <i>software</i> , implementação de projeto de <i>software</i> , integração e teste de <i>software</i> , integração e teste de sistema, manutenção de sistema e de <i>software</i> .
Implantação	ISO 9000-3	Entrega e instalação.
	ISO/IEC 12207-1	Fornecimento.
	SPICE	Fornecimento do <i>software</i> , operação do <i>software</i> , entrega de serviço ao cliente.
Suporte	ISO 9000-3	Gestão de configuração, controle de documentos.
	ISO/IEC 12207-1	Operação.
	SPICE	Entrega de serviço ao cliente, desenvolvimento de documentação, gerenciamento de configuração, garantia de qualidade, verificação dos produtos de trabalho, validação dos produtos de trabalho, revisões conjuntas, resolução de problemas.

Quadro 9 – Processos primários da empresa de desenvolvimento de *software* com base na qualidade.

Fonte: adaptado pelo autor com base em Tsukumo *et al.* (1997).

Tendo em vista as atividades primárias da empresa de *software* e levando em consideração o modelo de Porter (1989) é possível determinar a cadeia de valor deste tipo de empresa, exemplificado na figura 5. Adicionalmente, ao compreender quais são as atividades primárias é possível identificar os pontos de contato com os clientes facilmente e implantar iniciativas em CRM que diferenciem a empresa dos concorrentes.



Figura 5 – Cadeia de valor das empresas de desenvolvimento de *software*.

Fonte: adaptado pelo autor com base em Porter (1989).

Todas as áreas, que compreendem as atividades primárias, têm contato direto com o cliente ao longo da prestação dos serviços, deste modo, são parte integrante em projetos de CRM, quando implantado de forma estratégica. Adicionalmente, segue uma breve descrição das atividades primárias em empresas de desenvolvimento de *software* e o possível impacto no relacionamento com o cliente.

2.4.1 Processo de desenvolvimento de *software*

Este é o processo pelo qual são empregadas tecnologias, processos e pessoas a fim de desenvolver sistemas com o objetivo de resolver algum problema ou oportunidade organizacional. Além de desenvolver o produto, adicionalmente são realizadas as adequações, ajustes, correções e melhorias quando o produto já está sendo utilizado pelo cliente, sendo esta fase conhecida como manutenção de *software* (LAUDON; LAUDON, 2006).

As empresas que desenvolvem *software* costumam estabelecer contratos para manutenção, os quais podem prever adequação as exigências legais, correção de erros, modificação de interface etc. (REZENDE, 2005). Por meio destes contratos o cliente recebe *upgrades*, ou seja, novas versões com as adequações no produto. Estes serviços proporcionam em muitos casos, como já foi citado anteriormente, uma importante fonte de receita para as empresas desenvolvedoras. Desta forma, é fundamental realizar as adequações no produto dentro da expectativa do solicitante, levando em consideração, especialmente, a adequação aos requisitos do cliente e o prazo de entrega.

A equipe de desenvolvimento de sistemas mantém contato direto com o cliente, o qual pode ocorrer, por e-mail, por telefone, por sistemas de atendimento, e até pessoalmente. As situações de contato são variadas, das quais é possível citar: levantamento de informações para desenvolvimento de novos produtos e customização, esclarecimento de erros, negociação de prazos etc. Os profissionais que atuam no desenvolvimento de *software* representam um dos pontos de contato com o cliente e necessitam de informações para garantir e melhorar os índices de satisfação.

2.4.2 Processo de suporte técnico

O suporte técnico tem por objetivo auxiliar o cliente na resolução dos seus problemas com o *software*. Estas atividades são realizadas por operadores, usualmente especialistas que por meio do seu conhecimento e experiência prestam informações e recomendam a realização de determinadas ações com a finalidade de resolver o problema (LAGEMANN, 1998).

O escopo do serviço de suporte técnico pode variar de empresa para empresa e até mesmo de contrato para contrato. Os contratos podem envolver padrões de atendimento diferenciados, baseado em *Service Level Agreement (SLA)*, que são acordos que podem determinar o tempo de resposta para um chamado técnico ou o percentual de tempo em que o serviço encontra-se disponível (CAVALCANTI *et al.*, 2007).

Esta área se utiliza de inúmeras soluções tecnológicas a fim de garantir o funcionamento do serviço e atender os altos padrões exigidos pelo mercado e pelos contratos. Dentre os principais recursos destacam-se os *softwares* de gerenciamento de chamados, a telefonia fixa e móvel e a internet com seus diversos recursos, como por exemplo, a comunicação remota a base de dados do cliente, *skipe*, *msn*, *websites* etc. São tantas as formas de comunicação disponíveis entre os clientes e os profissionais de suporte que torna-se um

desafio a padronização do atendimento no nível de relacionamento. Segundo Peppers e Rogers (2003), cada cliente tem uma preferência pela forma na qual deseja ser contatado, de forma que, nem sempre os meios de contato que as empresas padronizam adéquam-se as preferências de determinado cliente quando analisado de forma individualizada.

Contudo, os operadores de suporte técnico realizam muitos contatos com os clientes por mecanismos diferentes, que exigem abordagens de contato diferente, como por exemplo, no contato pelo telefone se usa a voz e a audição, já pelo *chat* se usa a escrita e a visão. Em cada contato com o cliente se cria uma oportunidade para gerar satisfação ou insatisfação e ampliar ou não o relacionamento.

A qualidade neste serviço é um dos diferenciais que proporcionam às empresas o aumento da competitividade no mercado (LAGEMANN, 1998). Neste sentido, as empresas de desenvolvimento de *software* podem se posicionar estrategicamente na excelência dos serviços de suporte técnico, alcançando uma vantagem competitiva sobre os concorrentes uma vez que os clientes de *software* dependem deste tipo de serviço para manter sua operação funcionando adequadamente.

2.4.3 Processo de implantação de *software*

O processo de implantação tem por objetivo que o *software* seja utilizado plenamente pelo usuário deixando o cliente satisfeito. Dentre as principais atividades destacam-se: elaboração de manuais; parametrizações, treinamentos, ajustes, correções de falhas, testes etc. (REZENDE, 2005). No caso dos sistemas denominados SGI, como estes abrangem na maioria das situações toda a operação do cliente ou no mínimo aquelas mais relevantes, as atividades são complexas e exigem uma série de conhecimentos técnicos e de negócio por parte dos profissionais que realizam estes serviços. Segundo Caldas e Wood Jr (1999), o processo de implantação pode ser também realizado por empresas de consultoria, que no caso das multinacionais como SAP e Oracle é o mais comum.

Em muitas empresas nacionais de desenvolvimento de *software* estes serviços podem ser realizados parcialmente ou totalmente por empresas de consultoria, que muitas vezes constituem em canais de distribuição. Quando o serviço é realizado por uma empresa terceira, a empresa desenvolvedora possui pouca ou nenhuma gerência sobre tais processos, no entanto, os reflexos, positivos ou negativos a afetam diretamente. Além disso, as atividades são executadas exclusivamente por pessoas, que tem contato direto, e presencial, no cliente.

Um consultor de implantação pode ter acesso, desde o empregado operacional até os níveis táticos e estratégicos do cliente, de forma que a exigência em termos habilidades de comunicação e relacionamento são altamente necessárias.

O processo de implantação de SGI pode envolver um investimento gigantesco, chegando a duas dezenas de milhões de dólares (CALDAS; WOOD JR, 1999). Entretanto, devido ao grande investimento, estes projetos envolvem uma série de riscos e conseqüentemente a pressão do cliente por resultados é maior. Serviços de implantação mal sucedidos resultam em grandes prejuízos tanto para o cliente quanto para as empresas implantadoras (canais) e para as empresas desenvolvedoras. As empresas desenvolvedoras ainda podem sentir o reflexo de implantações mal sucedidas na grande demanda que tais clientes geram no suporte técnico, mas principalmente, o impacto negativo na imagem da empresa ocasionado por uma referência mal sucedida. De acordo com McKenna (1999, p. 45) os clientes levam em consideração as referências obtidas por meio de propaganda boca-a-boca, bem como as experiências anteriores com determinados produtos e serviços, utilizando estas informações para tomar as decisões de compra.

2.4.4 Processo de vendas e marketing

Os processos de marketing e vendas têm como objetivo principal fazer com que o produto chegue ao cliente convertendo-se em um contrato de prestação de serviços. O marketing tem cada vez mais se transformado num componente de inovação, pois promove a visibilidade do *software* dentre inúmeras plataformas existentes (FREIRE, 2002). A comercialização dos produtos e serviços normalmente é realizada pela área de vendas ou pelos canais de distribuição. Os profissionais, desta área, apresentam perfil com formação variada, desde administração de empresas até analistas de sistemas. Por sua vez, estes são os responsáveis pela prospecção de contas, demonstração do produto, elaboração e apresentação de propostas comerciais e negociação de contratos.

O marketing tem um papel importante neste tipo de empresa, pois além da fixação da marca, é responsável por criar e definir redes de distribuição de produtos e serviços (FREIRE, 2002), os quais têm configurado uma das formas mais comuns de comercialização deste tipo de produto no mercado nacional.

As equipes de marketing e vendas são um ponto de contato direto com o cliente, não somente na fase da venda do primeiro projeto, mas ao longo do relacionamento com o cliente,

destacando as atividades de vendas, comunicação, pesquisas de mercado, pesquisas de satisfação, encontros de clientes, grupos de usuários, contratos e gestão de canais.

Nas empresas de desenvolvimento de *software*, a maioria das pessoas envolvidas em atividades primárias e algumas envolvidas em atividades de apoio, mantêm contato direto com os clientes. Os contatos são a base do CRM, pois é por meio deles que é possível realizar interações com os clientes de forma a garantir a sua satisfação. Para Swift (2001, p.15) “mesmo empregados que não tenham responsabilidade de gerenciamento de clientes podem se envolver em atividades que são críticas para a qualidade do serviço ao cliente”.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A abordagem metodológica utilizada neste trabalho caracteriza-se como teórico-empírica, pois envolve um levantamento da literatura relacionada ao marketing de relacionamento, retenção e lealdade de clientes, CRM e o contexto das empresas de desenvolvimento de *software*. Além disso, a pesquisa foi realizada no ambiente específico das empresas de desenvolvimento de *software*. Quanto aos aspectos de CRM que foram considerados para a realização da pesquisa, foram incluídos apenas aqueles que dizem respeito a etapa do relacionamento B2B após a compra.

A pesquisa é descritiva no método quantitativo e foi aplicada com empresas de *software* que desenvolvem SGI. De acordo com Collis e Hussey (2005) a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever o comportamento dos fenômenos, identificando e obtendo características e informações de um determinado problema ou questão. Andrade (1998, p. 104), acrescenta que “a pesquisa descritiva é a observação, registro, análise, classificação e interpretação dos fatos sem a interferência do pesquisador, ou seja, os fenômenos são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador”. As pesquisas descritivas podem ainda servir para proporcionar uma nova visão sobre um determinado assunto estando próxima, neste sentido, da pesquisa do tipo exploratória (GIL, 2002).

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população estudada restringiu-se as empresas que desenvolvem *softwares* do tipo SGI, pois contam com as mesmas características em termos de desenvolvimento de produtos e prestação de serviços.

A amostragem foi intencional, não probabilística, por conveniência, sendo que foram pesquisadas todas as empresas que são associadas ao Blumenau Pólo Tecnológico de Informática (Blusoft). A escolha das empresas, por meio do Blusoft se deve a facilidade de identificar tais empresas. Já, a escolha da cidade de Blumenau foi em função desta concentrar o maior número de empresas de *software* de Santa Catarina, segundo a ABES (2006).

Para tanto foi realizado um levantamento preliminar das empresas associadas por meio de uma pesquisa no sítio do Blusoft, levando em consideração o tipo de produto que cada empresa associada desenvolve. Dentre os *softwares* que foram caracterizados no tipo SGI estão: sistema para administração pública, sistema para gestão comercial, sistema para

gestão educacional/escolar, sistema para gestão empresarial, sistema para gestão de escritórios, sistemas para gestão de cartórios, sistema gestão de agronegócio, sistema para gestão de clubes e sistema para gestão de serviços de saúde. Segundo Gutierrez e Alexandre (2005) os SGI são sistemas que integram todas as informações que fluem por uma empresa por meio da utilização de uma única base de dados, possibilitando que toda a organização compartilhe informações em tempo real. O número de empresas que desenvolvem SGI e estão associadas ao Blusoft é de trinta e uma empresas, compondo a população e amostra da pesquisa.

A pesquisa também é caracterizada como transversal, pois envolve a coleta de dados de uma determinada amostra, numa única vez, num período de tempo específico, ou seja, no ano de 2009 (MALHOTRA, 2001). A amostra é censitária uma vez que envolve todas as empresas que desenvolvem SGI associadas ao Blusoft.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase do método em que se busca obter os dados necessários sobre as variáveis que estão sendo estudadas. Após a escolha da amostra é imprescindível definir como fazer as perguntas da *survey* (COLLIS; HUSSEY, 2005). No caso desta pesquisa o tipo de *survey* que foi utilizado é a *survey* descritiva, que segundo Collis e Hussey (2005) visa “identificar e contar a frequência de uma população específica, em um determinado momento ou em vários momentos para comparação”.

A fim de obter as respostas para as questões apresentadas neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, não disfarçado, com o predomínio de questões fechadas de autopreenchimento, conforme Apêndice A. O questionário foi desenvolvido com base na revisão de literatura.

O questionário é composto por uma lista de 23 questões divididas em duas partes. A primeira é composta por 8 questões e diz respeito a caracterização da empresa, no sentido de identificá-la. A segunda parte é composta por 15 questões, e está relacionada ao gerenciamento do relacionamento com o cliente no intuito de responder as questões relativas ao estudo. As questões foram estruturadas de acordo com as orientações de Mattar (1999) conforme explicação que segue:

- a) Questões fechadas de escolha múltipla: neste tipo de questão foi permitido ao respondente optar por uma única opção, por um número limitado de opções

ou por qualquer número de respostas. As questões que foram estruturadas desta forma são: Q14, Q15, Q16, Q18 e Q23.

- b) Questões fechadas em escala do tipo Likert (MATTAR, 1999): em algumas questões optou-se por usar a escala Likert que permite ao respondente concordar ou discordar, além de medir o grau de concordância ou discordância. As questões estão estruturadas com os seguintes termos de resposta: nenhum, pouca, medianamente, bastante, totalmente; nunca, raramente, as vezes, frequentemente, sempre; concordo totalmente, concordo, não concordo e nem discordo, discordo, discordo totalmente. As questões que estão estruturadas desta forma são: Q10, Q11, Q12, Q13, Q17, Q19, Q20, Q21 e Q22.

O questionário foi aplicado por telefone e quando considerado necessário, presencialmente. Neste sentido, foi entregue uma carta de apresentação contendo os objetivos da pesquisa e o motivo da escolha da empresa, de acordo com o Apêndice B. Os respondentes, ou sujeitos sociais da pesquisa, foram o diretor/gerente comercial da empresa ou o diretor/gerente de marketing, tendo em vista que o CRM trata diretamente do relacionamento com o cliente, e estes profissionais são os que têm o conhecimento para tratar destas questões.

Com o propósito de verificar e validar os objetivos da pesquisa foi desenvolvido o constructo do instrumento de coleta de dados, o questionário, conforme modelo de Mattar (1999, p. 223), apresentado no quadro 10.

Objetivos de pesquisa	Termos e Variáveis	Autor	Ítems
Identificar os fatores que impactam na retenção e lealdade dos clientes das empresas de <i>software</i> , sob o ponto de vista das empresas desenvolvedoras.	<p>Fatores que impactam na retenção e lealdade:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Satisfação do cliente b) A qualidade dos serviços c) A qualidade dos produtos d) A construção de familiaridade e conhecimento da empresa, produtos e serviços e) Intensificação do relacionamento (marketing de relacionamento) f) Adaptação/customização dos produtos e serviços às necessidades dos clientes. g) Inserção do cliente no desenvolvimento do produto h) Entrega de serviços de excelência i) Tornar o produto ou serviços fácil de usar j) Responder rapidamente quando algo dá errado k) Ouvir o cliente para descobrir na percepção dele o que pode ser melhor l) Confiança m) O valor oferecido pela empresa é maior do que aquele oferecido pelos concorrentes n) Relação de equidade o) Relação custo / benefício p) Oferecer mais produtos e serviços proativamente q) Honestidade e integridade da empresa em relação ao cliente 	Vavra (1993); Bickert, apud Vavra (1993); Jones; Sasser (1995); Reichheld (1996); Stone e Woodcock (1998); Costabile (2000); Sivadas e Prewitt (2000); Verhoef e Langerak (2002); Chen e Popovich (2003)	Q12
Levantar quais as áreas envolvidas na gestão do relacionamento com o cliente.	<ul style="list-style-type: none"> a) Suporte Técnico b) Consultoria/Implantação de Sistemas c) Marketing d) Vendas e) Desenvolvimento de <i>Software</i> f) Tecnologia g) Financeiro h) Direção i) Recursos Humanos 	Porter (1989); Tsukumo (1997)	Q13

Objetivos de pesquisa	Termos e Variáveis	Autor	Ítems
Levantar os recursos de tecnologia da informação que são utilizados pela empresa no gerenciamento do relacionamento com o cliente.	Tecnologia da Informação: a) <i>Software</i> b) Internet	Stone <i>et al.</i> (2000); Peppers e Rogers (2000); Swift (2001); Parvitiyar e Sheth (2001); Bose (2002); Chen e Popovich (2003); Kotorov (2003); Kim, Suh e Hwang (2003); Gummesson (2004); Muntean (2004); Payne e Frow (2005); Bohling et Langerak e Verhoef (2003); al. (2006)	Q14; Q15
Revelar as informações de clientes relativas ao conceito de CRM que as empresas dispõem e quais efetivamente usam.	Informações do Cliente: a) Financeira b) Uso de produtos e serviços c) Preferências d) Compras e) Segmentação f) Perfil do cliente	Swift (2001); Peppers e Rogers (2003); Langerak e Verhoef (2003); Payne e Frow (2005)	Q16, Q17
Conhecer quais as estratégias de gerenciamento do relacionamento com o cliente que são adotadas.	a) Meios de contato com o cliente b) Processos de Gerenciamento	Payne e Frow (2005); Gebert <i>et al.</i> (2003).	Q18, Q19
Mostrar quais são as ações de marketing e de uso da informação do cliente que as empresas mais aplicam.	a) Ações de marketing b) Uso das informações de clientes	Swift (2001); Langerak e Verhoef (2003); Park e Kim (2003); Peppers e Rogers (2003); Bohling <i>et al.</i> (2006)	Q20, Q21
Conhecer os resultados que as empresas alcançaram após a implantação das iniciativas/estratégias de CRM	a) Produtos b) Marketing c) Gerenciamento d) Serviços	Swift (2001); Park e Kim (2003); Payne e Frow (2005)	Q22
Apresentar os indicadores que as empresas utilizam para mensurar os resultados de CRM.	a) Clientes b) Vendas c) Empregados d) TI e) Financeiros f) Marketing g) Atendimento h) Produtos i) Forma de mensuração	Parvitiyar e Sheth (2001); Langerak e Verhoef (2003); Kim, Suh e Hwang (2003); Peppers e Rogers (2003); Gummesson (2004); Payne e Frow (2005); Bohling <i>et al.</i> (2006); Wilson (2006);	Q23

Quadro 10 – Constructo do instrumento de pesquisa.

Fonte: adaptado pelo autor com base em Mattar (1999, p. 223).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Numa pesquisa quantitativa o pesquisador utiliza alguma forma de análise estatística dos dados a fim de tomar decisões diante de uma incerteza (COLLIS; HUSSEY, 2005). Neste estudo foi adotada a estatística descritiva ou análise exploratória de dados. A análise exploratória de dados, segundo Collis e Hussey (2005, p. 187) “diz respeito à descrição de dados, e é utilizada para resumir e apresentar dados em tabelas, quadros, gráficos e outras formas diagramáticas, o que permite que padrões e relações que não são aparentes nos dados não analisados sejam discernidos.

Neste contexto, os dados resultantes da aplicação dos questionários foram tabulados compondo uma base de dados no *software* Excel. Considerando estes dados, foram utilizados os *softwares* LHSTAT e Excel como ferramentas para aplicação das técnicas estatísticas. As técnicas estatísticas adotadas foram: apresentação de frequências (tabelas e formas gráficas), medição de localização (média, mediana e modo), medição de dispersão (desvio padrão), medição de associação (coeficiente de correlação de Spearman) e medição de diferenças (teste-T).

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada considerando uma fase específica do relacionamento entre a empresa e o cliente, ou seja, a fase em que o cliente já implantou o *software* desenvolvido pela empresa fornecedora e está em fase de manutenção. Isto deve-se ao fato desta pesquisa objetivar entender quais são as iniciativas e estratégias que as empresas adotam para manter estes clientes, uma vez que existe a dependência financeira destas empresas com relação aos contratos de manutenção estabelecidos. Neste sentido, há a limitação de expandir os seus resultados para todo o processo de relacionamento, ou seja, começando na fase de venda.

Adicionalmente, a pesquisa foi aplicada apenas na cidade de Blumenau, desta forma não é possível extrapolar os seus resultados para as demais cidades e regiões produtoras de *software* no Brasil.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa realizada com as empresas de desenvolvimento de SGI localizadas na cidade de Blumenau e associadas ao Blusoft. Os resultados visam atender ao objetivo principal deste estudo, ou seja, analisar o processo de gestão do relacionamento com o cliente em empresas de desenvolvimento de *software*.

A população da pesquisa corresponde a 31 empresas de desenvolvimento de *software*, sendo que todas estas empresas foram solicitadas a responder a pesquisa. Contudo, o total de respondentes foi de 20 empresas, ou seja, o retorno da pesquisa foi de 64,51%.

Das empresas que responderam a pesquisa, o questionário foi aplicado em entrevista presencial em 55% dos casos. O restante das empresas participantes recebeu as orientações em reunião presencial ou por telefone, e estas responderam individualmente o questionário. As empresas que responderam o questionário em entrevista com o pesquisador levaram em torno de 2 a 3 horas para concluir o questionário.

As empresas respondentes foram caracterizadas conforme sua idade, partindo do pressuposto de que empresas com maior tempo de existência já tenham seus processos bastante definidos. Com relação a idade das empresas participantes da pesquisa, evidenciou-se que 70% delas tem mais de 12 anos de existência, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Frequência da idade das empresas

Classe	Anos	f_i	F_i	fr_i	Fr_i
1	04 08	2	2	10,00%	10,00%
2	08 12	4	6	20,00%	30,00%
3	12 16	7	13	35,00%	65,00%
4	16 20	5	18	25,00%	90,00%
5	20 25	2	20	10,00%	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

Outro aspecto avaliado foi a retenção de clientes nas empresas de *software*. Para tanto, foi levantado o número de clientes no início do ano de 2008, o número de clientes no final de 2008 e o número de clientes que as empresas perderam no ano de 2008. Então, chegou-se a taxa de retenção de clientes das empresas, conforme tabela 3. Das vinte empresas, quatro não responderam a todas estas questões inviabilizando o seu cálculo de taxa de retenção.

Entretanto, das dezesseis empresas analisadas foi possível observar uma alta taxa de retenção, sendo que, 87,50% das empresas têm retenção maior que 94,2%.

Tabela 3 – Frequência da retenção de clientes das empresas

Classe	Taxa de Retenção (em %)	f_i	F_i	fr_i	Fr_i
1	71,0 76,8	1	1	6,25%	6,25%
2	76,8 82,6	0	1	0,00%	6,25%
3	82,6 88,4	0	1	0,00%	6,25%
4	88,4 94,2	1	2	6,25%	12,50%
5	94,2 100	14	16	87,50%	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

As empresas também foram questionadas sobre a importância que dão a gestão do relacionamento com clientes e aos resultados que vem obtendo desta gestão. A tabela 4 apresenta o resultado da análise de frequência destas duas questões, sendo possível observar que 61,15% das empresas que consideram extremamente importante a gestão do relacionamento com clientes obtiveram resultados bons (33,3% dos casos) e ótimos (27,8% dos casos). Já 33,3% das empresas que consideram a gestão do relacionamento muito importante obtiveram resultados bons (11,1% dos casos), ótimos (16,7% dos casos) e regulares (5,6% dos casos). Apenas uma das empresas que considera a gestão do relacionamento muito importante, obteve resultados regulares. Neste sentido, é possível afirmar que há conhecimento sobre o assunto e que as empresas estão obtendo resultados com esta gestão.

Tabela 4 – Frequência de resultado e importância da gestão de relacionamento com o cliente

Resultado	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
Importância						
Extremamente importante	5(27,8%)	6(33,3%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	11(61,1%)
Muito importante	3(16,7%)	2(11,1%)	1(5,6%)	0(0,0%)	0(0,0%)	6(33,3%)
Importante	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)
Pouco importante	0(0,0%)	1(5,6%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	1(5,6%)
Nada importante	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)
Total	8(44,4%)	9(50,0%)	1(5,6%)	0(0,0%)	0(0,0%)	18(100,0%)

Fonte: dados da pesquisa

Segundo Peppers e Rogers (2003), 48% das empresas brasileiras tem programa formal de relacionamento com o cliente. No caso das empresas de *software* constatou-se que apenas 40% tem programa formal de gestão do relacionamento com cliente. As empresas de *software* pesquisadas encontram-se atrasadas neste sentido, especialmente se for considerar que a pesquisa de Peppers e Rogers foi realizada há 6 anos. O gráfico 4 ilustra este resultado. Este resultado confirma o pressuposto de que há pouca padronização de processos de gestão de relacionamento com o cliente nas empresas de *software*.

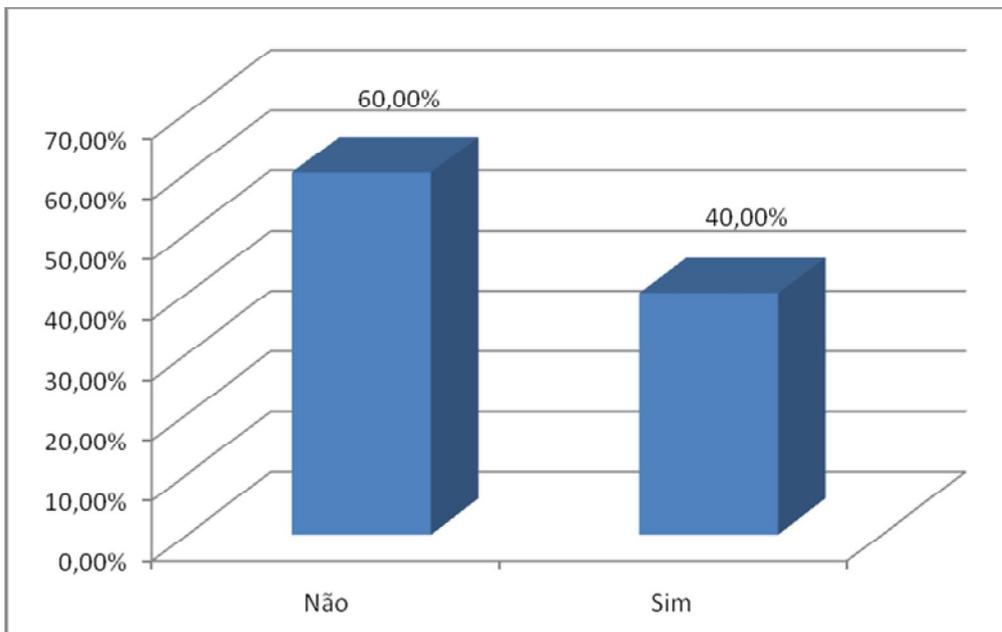


Gráfico 4 – Possui programa formal de relacionamento com clientes

Fonte: dados da pesquisa.

A fim de identificar se há alguma relação entre a empresa possuir programa formal de relacionamento e a idade da empresa, foi realizada a análise de correlação de Spearman. Este método foi adotado por tratar-se de número de casos abaixo de 30. O resultado desta análise mostrou que não há correlação entre estas variáveis. Entretanto, a idade da empresa não determina maior formalização neste tipo de processo.

Foram comparados os resultados das questões “possui programa formal de relacionamento” e “qual a importância do programa de relacionamento para os resultados da empresa”. Neste sentido, foi possível observar que para as empresas que possuem programa formal de relacionamento, ter um programa de relacionamento é “extremamente importante” para os resultados da empresa em 75% dos casos e “muito importante” em 25% dos casos. Já para as empresas que não possuem programa formal de relacionamento, ter um programa de

relacionamento é “extremamente importante” para os resultados da empresa em 42% dos casos, “muito importante” em 42% dos casos, “importante” em 8% dos casos e “pouco importante” em 8% dos casos. Entretanto, é possível verificar que para as empresas que tem seu programa de relacionamento formalizado, ou seja, os processos estão claros e documentados, a percepção da importância deste programa para os resultados da empresa é maior.

Foram comparados também os resultados das questões “possui programa formal de relacionamento” e “qual o resultado que o relacionamento com clientes tem trazido para a empresa”. Neste sentido, foi possível observar que para as empresas que possuem programa formal de relacionamento, os resultados tem sido “ótimos” em 63% dos casos e “bons” em 38% dos casos. Já para as empresas que não possuem programa formal de relacionamento, os resultados tem sido “ótimos” em 25% dos casos e “bons” em 42% dos casos. Novamente, foi possível verificar que as empresas que tem seu programa de relacionamento formalizado percebem melhores níveis de resultado do que as que não tem.

Neste sentido, é possível afirmar que padronizar processos de gestão do relacionamento com o cliente promove melhores resultados, levando as empresas a considerarem este processo importante para os resultados do negócio.

As empresas foram analisadas segundo o porte, na classificação adotada pelo BNDES e aplicável à indústria, comércio e serviços, conforme a Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002. Neste sentido, é possível observar no gráfico 5, que entre as micro empresas encontra-se o maior percentual das empresas que não tem programa formal de relacionamento com clientes.

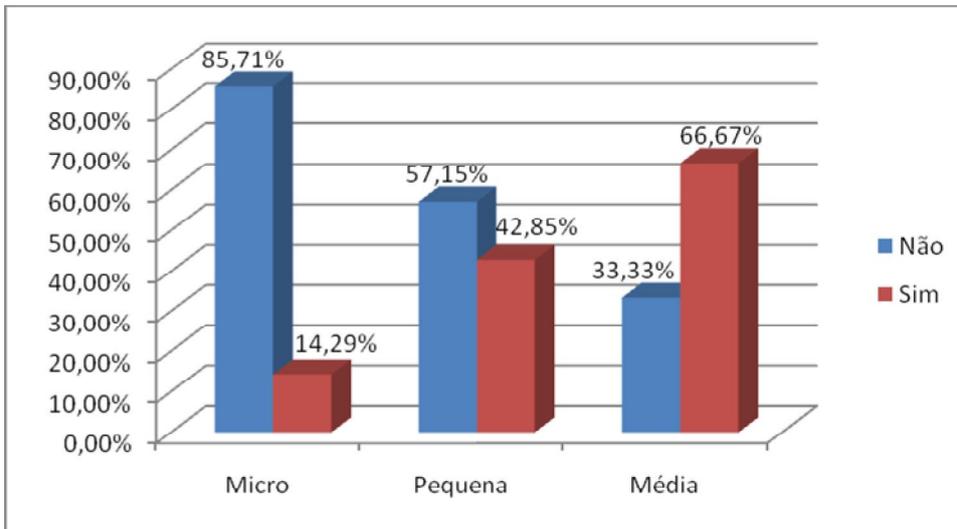


Gráfico 5 – Programa formal de relacionamento com clientes por porte de empresa

Fonte: dados da pesquisa.

Pesquisa semelhante foi realizada por Peppers e Rogers (2003) no Brasil. Na pesquisa destes autores foi identificado que 67% das grandes empresas têm programa formal de relacionamento, 48% das médias empresas têm programa formal de relacionamento e 41% das pequenas empresas tem programa formal de relacionamento. Comparando este resultado com o apresentado no gráfico 5 é possível observar que o percentual de pequenas empresas com programa formal de relacionamento é o mesmo. Já comparando as médias empresas, o resultado é que nas empresas de *software* o percentual das que tem programa formal de relacionamento é maior do que aquele identificado por Peppers e Rogers (2003).

Peppers e Rogers (2003) não incluíram na pesquisa as micro empresas, o que acontece neste estudo com empresas de *software*. É possível que se estes autores tivessem incluído as micro empresas em sua pesquisa o resultado global das empresas que tem programa formal de relacionamento e das empresas que não tem seria inferior ao apresentado no resultado da pesquisa com as empresas de *software*.

Finalmente este resultado confirma, em parte, o pressuposto de que as empresas que mais investem em CRM são as de médio e grande porte. Não é possível confirmar totalmente este pressuposto, pois os dados da pesquisa não contem empresas de grande porte.

A seguir estão apresentados todos os objetivos deste estudo respondidos de acordo com a análise dos dados realizada.

4.1 FATORES QUE IMPACTAM NA RETENÇÃO E LEALDADE DOS CLIENTES DAS EMPRESAS DE *SOFTWARE*, SOB O PONTO DE VISTA DAS EMPRESAS DESENVOLVEDORAS

As empresas foram questionadas sobre os fatores que impactam em retenção e lealdade de clientes, obtidos a partir da revisão de literatura, a apresentarem qual o grau de impacto destes fatores na retenção e lealdade dos seus clientes. Para cada um dos fatores apresentados o respondente indicou uma das seguintes opções: 1 – N = Nenhum; 2 – P = Pouco; 3 – M = Medianamente; 4 – B = Bastante; 5 – T = Totalmente.

A análise destes dados foi feita numericamente, utilizando as seguintes medidas: média, mediana, moda e desvio padrão, conforme tabela 5. Considerando as médias dos fatores que mais impactam em retenção e lealdade dos clientes de empresas desenvolvedoras de *software* do tipo SGI, a pesquisa evidenciou que os fatores impactantes são: a empresa responder rapidamente quando algo dá errado, honestidade e integridade da empresa em relação ao cliente, ouvir o cliente para descobrir na percepção dele o que pode ser melhorado, adaptação/customização dos produtos e serviços às necessidades dos clientes, tornar o produto ou o serviço fáceis de usar, qualidade dos serviços e qualidade dos produtos.

Aqui se confirma um dos pressupostos desta pesquisa, ou seja, que a qualidade do produto é considerada um dos fatores mais importantes para retenção e lealdade do cliente pelas empresas de *software*. Contudo, refuta outro pressuposto, de que o sucesso do negócio depende exclusivamente de características técnicas do produto, uma vez que nem todos os fatores de retenção de lealdade apontados pelas empresas tem relação direta com estas características.

Com relação ao fator “ouvir o cliente para descobrir na percepção dele o que pode ser melhorado” as empresas respondentes têm uma posição bastante homogênea, considerando o menor desvio padrão apresentado na tabela 5.

Tabela 5 – Fatores de lealdade e retenção de clientes em empresas desenvolvedoras de *software*

Fatores de lealdade e retenção	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
A empresa responder rapidamente quando algo dá errado	4,55	5	5	0,8256
Honestidade e integridade da empresa em relação ao cliente	4,50	5	5	0,7609
Adaptação/customização dos produtos e serviços às necessidades dos clientes	4,30	4	4	0,6569
Tornar o produto ou serviços fáceis de usar	4,30	4	5	0,7327
Ouvir o cliente para descobrir na percepção dele o que pode ser melhorado	4,30	4	4	0,4702
Qualidade dos serviços	4,20	4	4	0,6156
Qualidade dos produtos	4,15	4	4	0,5871
Satisfação do cliente com a empresa	4,10	4	4	0,7182
Entrega de serviços de excelência	3,90	4	4	0,9679
Relação custo / benefício dos produtos e serviços	3,80	4	4	1,0563
O valor oferecido pela empresa é maior do que aquele oferecido pelos concorrentes	3,75	4	4	0,8507
Oferecer mais produtos e serviços proativamente	3,75	4	4	0,8507
Participação do cliente no desenvolvimento do produto	3,65	4	4	0,7452
Construir uma relação ganha-ganha com o cliente	3,55	4	4	1,0501
Intensificação do relacionamento (marketing de relacionamento)	3,45	4	4	1,0990
Familiaridade com a empresa desenvolvedora, seus produtos e serviços	3,40	3	3	0,8826
Relação de equidade = é a razão entre o valor que o cliente obteve e o valor que a empresa obteve durante todo o relacionamento.	2,90	3	4	1,2524

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com Zineldin (2006) existem dois fatores que são imprescindíveis para a lealdade. O primeiro diz respeito a relação do valor do produto ou serviço em relação ao preço pago, ou seja, a relação custo benefício. O segundo refere-se a percepção do cliente de que o valor recebido na compra é maior do que aquele oferecido pelos concorrentes no mesmo mercado, ou seja, o valor oferecido pela empresa é maior do que aquele oferecido pelos concorrentes.

Considerando que estes dois fatores ficaram, respectivamente, em décimo e décimo primeiro lugar na tabela 5, pode-se afirmar que as empresas de *software* têm uma visão limitada dos fatores que mais influenciam em retenção e lealdade ou que este segmento de mercado de comportamento distinto ao que traz a teoria.

Adicionalmente, foi feita a análise de correlação de Spearman entre a empresa possuir um programa formal de relacionamento e os fatores de retenção e lealdade apresentados na tabela 5. Dentre os fatores, “intensificação do relacionamento (marketing de relacionamento)” apresentou uma correlação positiva forte de 0,7491 a uma significância de 1%. Outro fator que apresentou correlação positiva moderada de 0,5791 a uma significância de 1% foi “ouvir o cliente para descobrir na percepção dele o que pode ser melhorado”. Estes dois fatores tratam de ações que dependem de uma relação intensa com o cliente envolvendo os empregados em situações de contato. É provável que as empresas que tem programa formal de relacionamento tenham um entendimento diferenciado sobre a importância destes fatores bem como o retorno que eles podem trazer para retenção e lealdade. Ainda, quando da descrição e formalização de um programa de relacionamento é possível que as empresas foquem mais nestes fatores do que as empresas que simplesmente adotam iniciativas de gestão de relacionamento com o cliente sem um planejamento integrado dentro do conceito de CRM.

4.2 ÁREAS ENVOLVIDAS NA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Em uma implantação de CRM ocorre o envolvimento de todas as áreas da empresa, tanto as áreas de apoio, como recursos humanos e finanças, quanto àquelas ligadas diretamente ao mercado e ao cliente, como vendas e serviços (SHUM; BOVE; AUH, 2008). Neste contexto, as empresas de *software* foram questionadas a apresentarem quais as áreas/departamentos que mais se envolvem na gestão do relacionamento com clientes. Esta questão foi mensurada de acordo com uma escala Likert de 5 pontos, em que: 1 – N = Nenhum; 2 – P = Pouca; 3 – M = Medianamente; 4 – B = Bastante; 5 – T = Totalmente.

Na análise apresentada a seguir, conforme os dados apresentados no gráfico 6, a escala de 5 pontos foi adequada para 3 pontos, de forma que as opções 1 e 2 foram agrupadas e as opções 4 e 5 também foram agrupadas. Esta mudança foi realizada a fim de facilitar a visualização do resultado. Neste sentido, as áreas que mais se destacam pela alta intensidade de relacionamento com cliente, são: suporte técnico (90%), consultoria (85%) e vendas (70%). Segundo Gebert *et al.* (2003) algumas áreas da empresa são caracterizadas pelo alto nível de contato com os clientes, sendo elas, marketing, vendas e serviços. Naturalmente, são estas áreas, ou seja, as que têm contato direto com o cliente, que se envolvem mais na gestão do relacionamento. Assim, as empresas de *software* pesquisadas confirmam o que traz a teoria.

Com relação a área de recursos humanos, 50% das empresas declararam que esta tem pouco ou nenhum envolvimento na gestão de relacionamento com clientes, e, 30% que esta tem bastante ou total envolvimento. Isto mostra que metade das empresas não envolve a área de recursos humanos na gestão de relacionamento. Cabe salientar a importância desta área para garantir o sucesso do CRM, pois é crucial cultivar um ambiente pronto para mudança (SHUM; BOVE; AUH, 2008; PAYNE; FROW, 2005) e garantir o engajamento dos empregados (PAYNE; FROW, 2005). Além disso, é importante estar atento para os fatores organizacionais, normalmente tratados por esta área, ou seja, cultura organizacional, liderança facilitadora, e treinamento (SHUM; BOVE; AUH, 2008). Aqui confirma-se mais um pressuposto da pesquisa, ou seja, o RH está pouco envolvido com a gestão do relacionamento do cliente. Ele pode estar focado apenas atividades operacionais ou até em qualificação, mas neste caso não voltada ao cliente.

O envolvimento da direção, segundo resultado da pesquisa, se dá em 50% das empresas como “bastante” e “totalmente”, e, em 30% das empresas como “medianamente”. De acordo com Langerak e Verhoef (2003), uma recomendação importante para bons resultados em CRM é o envolvimento dos gerentes e da direção, pois dá suporte a transformação da estrutura organizacional e da cultura.

As áreas mais técnicas, focadas no desenvolvimento de produtos, ou seja, desenvolvimento e tecnologia apresentam em seus resultados variações nas respostas. Com relação a área de desenvolvimento, em 60% das empresas esta tem “bastante” ou “total” envolvimento no CRM, já em 30% das empresas, esta tem “pouco” o “nenhum” envolvimento. Com relação a área de tecnologia em 45% das empresas esta tem “bastante” ou “total” envolvimento no CRM, já em 35% das empresas, esta tem “pouco” ou “nenhum” envolvimento. O envolvimento destas áreas na gestão do relacionamento com o cliente é fundamental, uma vez que é importante compreender a percepção do cliente quanto ao uso dos produtos, procurando adaptá-los, entendendo que nenhum produto é perfeito e pode ser melhorado na interação com o cliente (MCKENNA, 1999; KOTLER, 2007). É envolvendo os clientes em todos os estágios de desenvolvimento de produtos que as empresas obtêm um *feedback* contínuo sobre o produto, além da oportunidade em obter aceitação do produto pelo cliente antes de lançá-lo no mercado (MCKENNA, 1999).

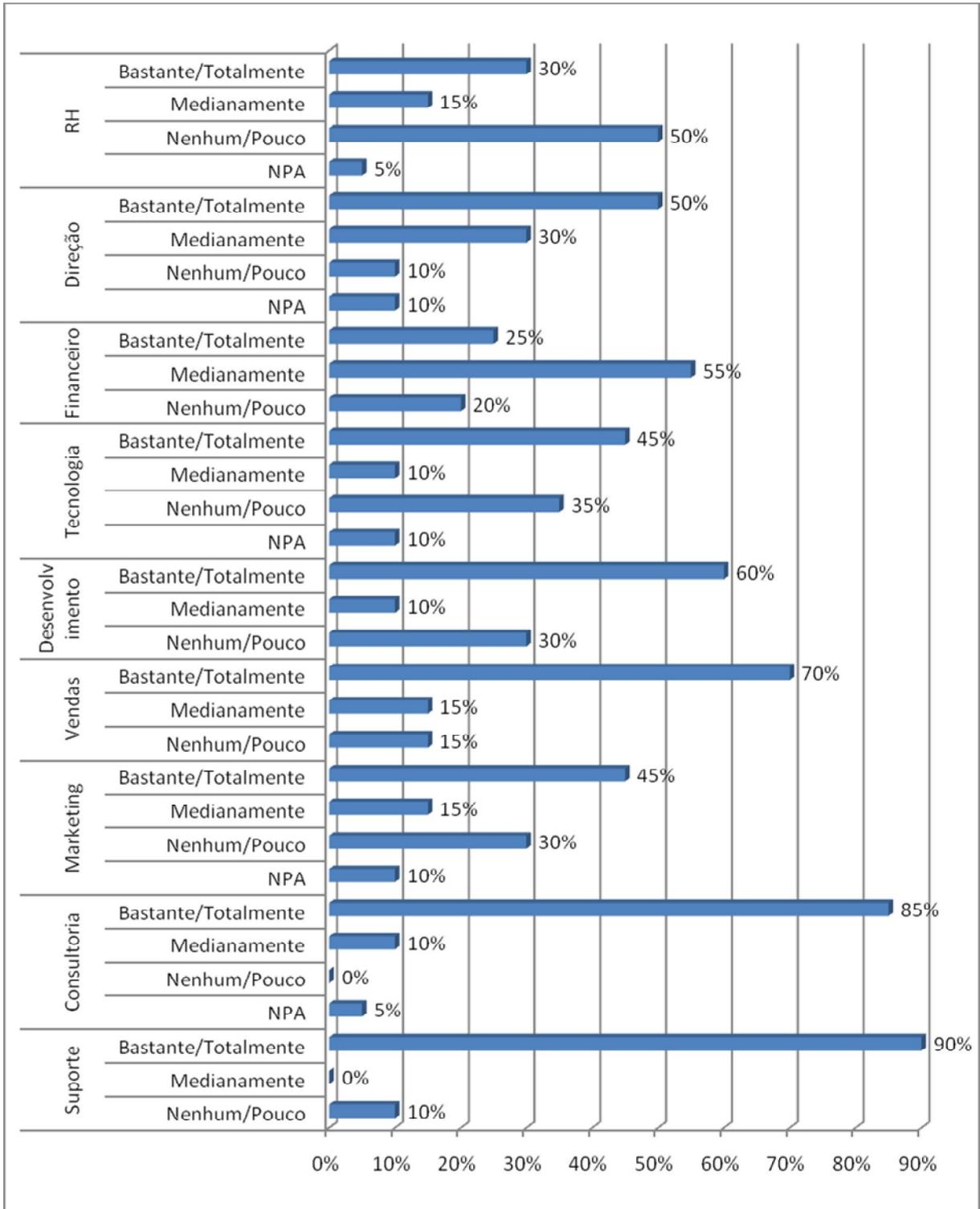


Gráfico 6 – Áreas envolvidas na gestão de relacionamento com o cliente

Fonte: dados da pesquisa.

Outro pressuposto que não é confirmado, levando em consideração o resultado do gráfico 6 é que as empresas não possuem estrutura formal voltada ao marketing. Na verdade, elas possuem, contudo o envolvimento desta área no CRM poderia ser maior.

Continuando, foi realizada a análise de correlação de Spearman entre a variável ter programa formal de relacionamento e as áreas envolvidas no CRM já apresentadas no gráfico 6. Neste contexto, foram identificadas correlações positivas em nível de significância de 1% com as áreas de vendas (0,6281) e finanças (0,5642). Com um nível de significância de 5% foi encontrada correlação positiva com a área de RH (0,5228). Entretanto, estas áreas têm maior envolvimento com a gestão do relacionamento com cliente nas empresas que possuem programa formal de relacionamento.

Com relação as áreas de suporte técnico e desenvolvimento de *software*, o coeficiente de correlação ficou próximo a zero, sendo o resultado respectivamente, +0,1318 e +0,1471. Isto indica que para estas áreas a intensidade de envolvimento no relacionamento com o cliente não é influenciada pela empresa ter ou não programa formal de relacionamento com clientes.

4.3 LEVANTAR OS RECURSOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO QUE SÃO UTILIZADOS PELA EMPRESA NO GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A implantação de CRM pressupõe o uso da tecnologia da informação, sendo este considerado um requisito imprescindível. A TI permite que as informações sobre os clientes sejam capturadas e armazenadas em todos os pontos de contato (SWIFT, 2001). Neste contexto, as empresas de *software* foram questionadas sobre quais dos *softwares*, identificados na literatura, como importantes para o CRM, são utilizados. O resultado está apresentado no gráfico 7.

Os *softwares* mais adotados pelas empresas são: banco de dados em 85% das empresas, faturamento em 85% das empresas, financeiro em 90% das empresas, controle de reclamações em 80% das empresas e sistema de transação de vendas em 65% das empresas. O uso de bancos de dados proporciona que as empresas possam ter suas informações integradas, e este ponto é o mais importante para o sucesso do CRM (PEPPARD, 2000; PAYNE; FROW, 2005). Por outro lado, o *software* de *data warehouse* (DW), utilizado por 25% das empresas, é necessário quando as empresas armazenam os dados em vários bancos de dados a fim de promover a integração (PAYNE; FROW, 2005). Então, as empresas de *software* podem até usar mais de um banco de dados, mas isto precisaria ser estudo em pesquisas adicionais.

O *software* de controle de reclamações dá suporte ao processo de gerenciamento de reclamações que, segundo Zineldin (2006), é muito importante em uma estratégia de CRM. Neste contexto, as empresas de *software* estão na direção certa com o que preconiza o CRM, pois é necessário considerar o impacto da informação boca-a-boca dos clientes satisfeitos e insatisfeitos. Uma reclamação é uma chance real de recuperar um cliente. De acordo com Zineldin (2006) um cliente insatisfeito conta a experiência ruim para aproximadamente 9 ou 10 pessoas.

Os *softwares* menos utilizados pelas empresas são: *Enterprise Information System* (EIS), 90% das empresas não o utilizam; *data mining*, 90% das empresas não o utilizam; BSC, 85% das empresas não o utilizam; automação da força de vendas, 80% das empresas não o utilizam; *data warehouse*, 75% das empresas não o utilizam; marketing, 75% das empresas não o utilizam; BI, 70% das empresas não o utilizam; recursos humanos, 65% das empresas não o utilizam. Dentre as tecnologias mais importantes para o CRM estão o *data warehouse*, o *EIS*, *BI*, *data mining* e SGI incluindo *back office* e *front office* (SWIFT, 2001; PARVITIYAR; SHETH, 2001; CHEN; POPOVICH, 2003). Entretanto, as empresas utilizam pouco as ferramentas que produzem indicadores de gestão de forma automatizada, o que dificulta o processo de tomada de decisão em CRM, uma vez que sem este tipo de ferramenta os indicadores precisam ser trabalhados de forma manual e lenta. Para um CRM efetivo é necessário que as empresas invistam em BI ou EIS ou BSC.

Algumas empresas citaram outros *softwares*, não mencionadas na literatura pesquisada, que são utilizados e que tem relação com gestão de informações de clientes, como gerenciamento de projetos, citado por 6 empresas, gerenciamento da qualidade, citado por uma empresa; gerenciamento de versão de produto, citado por uma empresa; e gerenciamento de contratos, citado por uma empresa. O sistema de gerenciamento de projetos torna-se importante para estas empresas devido a complexidade da prestação do serviço de implantação de *software*, que é realizado nas dependências do cliente, por atividades *face-to-face*.

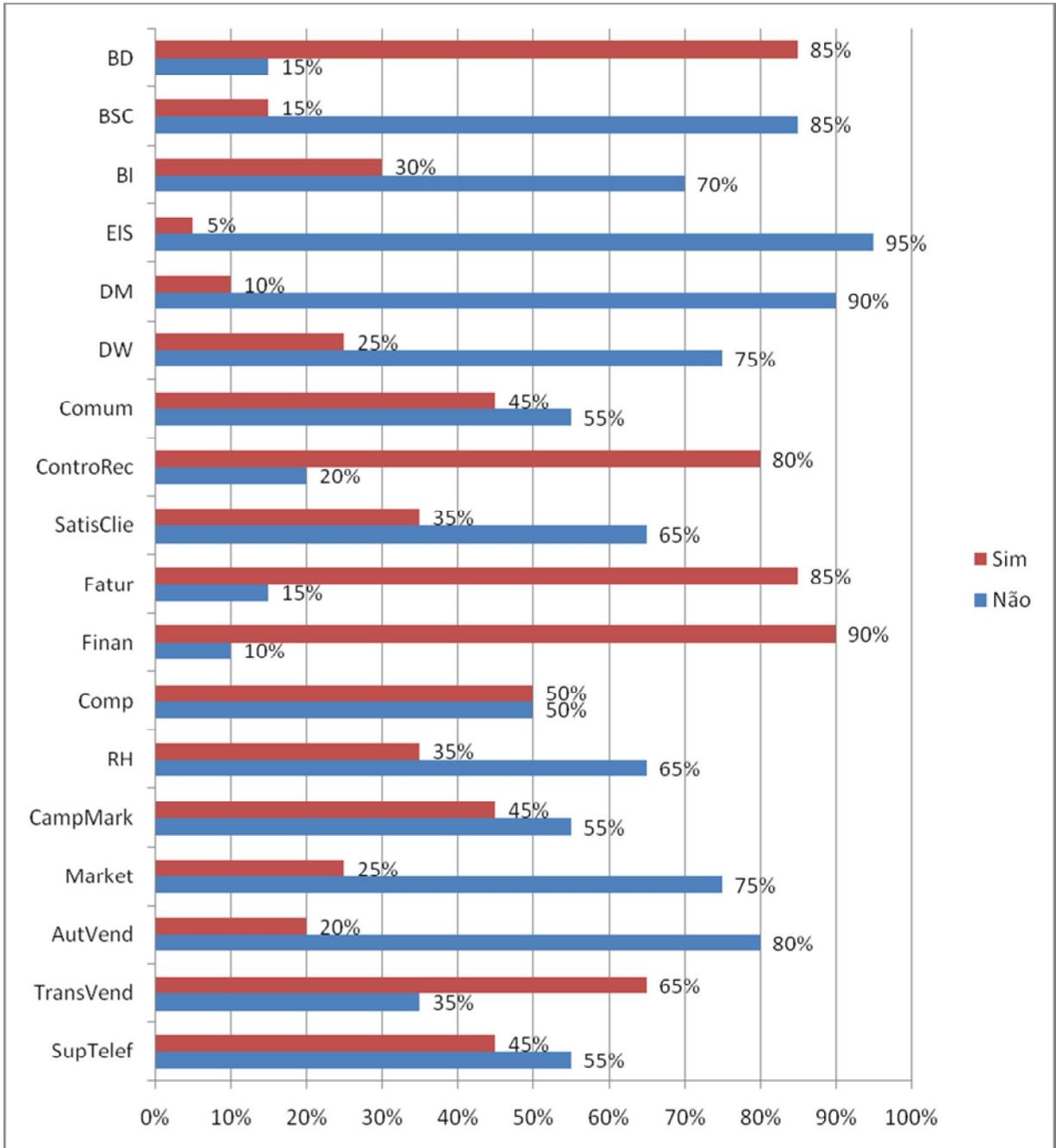


Gráfico 7 – Softwares utilizados pelas empresas pesquisadas relacionados a gestão de relacionamento com o cliente.

Fonte: dados da pesquisa.

O quadro 11 apresenta a análise de correlação entre ter um programa formal de relacionamento e uso de *softwares*. O nível de correlação apresentado está identificado de acordo com a significância, sendo que aqueles que são seguidos por um asterístico (*) indicam significância a 5%, e aqueles que são seguidos por dois asterísticos (**) indicam significância a 1%. Os níveis mais elevados de correlação estão para sistema de compras e

para *data warehouse*. Este resultado vem ao encontro do que traz a teoria, ou seja, o *data warehouse* facilita a implantação de um CRM real quando nem todas as informações estão em um mesmo banco de dados (PAYNE; FROW, 2005). Ainda, é possível observar as correlações positivas para o uso do BI e do BSC, que dão suporte a tomada de decisão por meio de acesso fácil aos indicadores de gestão. Entretanto, apesar do baixo número de empresas que usam estas ferramentas, aquelas empresas que têm os programas de relacionamento formais usam mais estes recursos.

Software utilizado	Coef.correl.
Sistema de transação de vendas	+0,5991 **
Sistema de recursos humanos	+0,4708 *
Sistema de compras	+0,6124 **
Sistemas controle de satisfação	+0,4708 *
Comunicação colaborativa	+0,4924 *
Data warehouse	+0,7071 **
Business Intelligence	+0,5791 **
BSC	+0,5145 *

Quadro 11 – Correlação entre programa formal de relacionamento e uso de *softwares*.

Fonte: dados da pesquisa.

A internet ampliou os canais de comunicação entre clientes e fornecedores (SWIFT, 2001, p. 294). Ainda, a internet tem dado maior poder aos clientes (CHEN; POPOVICH, 2003). Sendo assim, as empresas, neste estudo, foram questionadas sobre a adoção dos principais recursos da internet, documentados na literatura de CRM. O resultado é apresentado no gráfico 8.

Dentre os recursos mais presentes nas empresas destacam-se a *home page* utilizada em 95% das empresas; o acesso remoto, via internet, aos *softwares* da empresa pelos empregados, disponibilizado por 85% das empresas; e, o auto serviço para os clientes, presente em 75% das empresas.

O recurso que mais se destaca pelo não uso é a venda de produtos e serviços pela internet. Neste sentido, é importante salientar que a internet é um canal que está vinte e quatro horas por dia, permitindo que os negócios sejam realizados em qualquer dia, em qualquer local (PEPPERS; ROGERS, 2000). Obviamente, a venda de *software* de gestão integrado tem a sua complexidade, mas a internet oferece inúmeras oportunidades que podem ser aproveitadas por qualquer tipo de empresa. De acordo com Chen e Popovich (2003) uma grande porcentagem de interações com o cliente irá acontecer por meio de recursos de

internet, então as empresas precisam adaptar a tecnologia para um mercado imprevisível e em transformação.

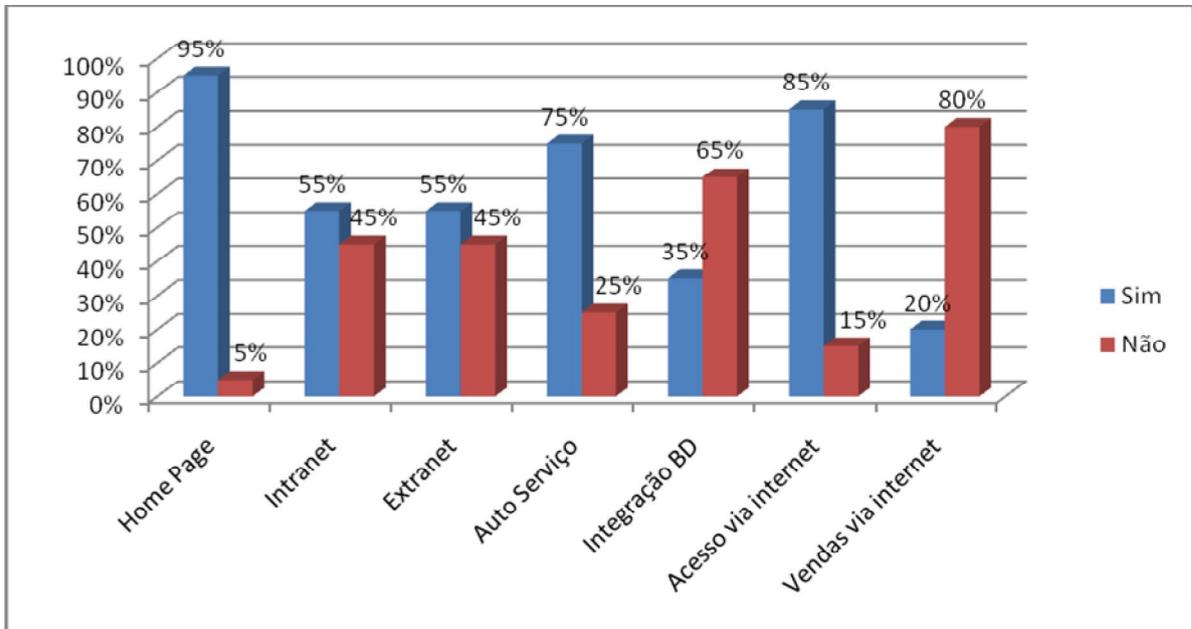


Gráfico 8 – Recursos de internet utilizados pelas empresas de *software* ligados a gestão de relacionamento com o cliente.

Fonte: dados da pesquisa.

Os projetos de CRM precisam focar na redução de custos, especialmente por meio da adoção de novas tecnologias, por exemplo, diminuir o uso do telefone e aumentar o uso de *Web Services*, este último que está relacionado a integração da base de dados do cliente e da empresa (PAYNE; FROW, 2005). O uso da integração da base de dados nas empresas de *software* é de apenas 35%, conforme apresentado no gráfico 8. Entretanto, as empresas de *software* podem desconhecer os benefícios e as aplicações referente ao uso desta tecnologia.

Ainda, apenas metade das empresas utiliza os recursos de intranet e extranet. Estes recursos permitem a divulgação de informações que não estão nos diversos sistemas, para clientes e empregados. Segundo Payne e Frow (2005) existem uma necessidade em integrar acionistas, empregados e clientes adotando abordagens mais informadas.

Finalmente, foi realizada a análise de correlação entre ter um programa formal de relacionamento e uso de recursos de internet. Com relação a integração da base de dados da empresa e do cliente, foi encontrada uma correlação positiva forte de 0,6847 a um nível de significância de 1%.

4.4 INFORMAÇÕES DE CLIENTES RELATIVAS AO CONCEITO DE CRM QUE AS EMPRESAS DISPÕEM E QUAIS EFETIVAMENTE USAM

As empresas foram questionadas a respeito das informações de clientes que possuem e quais realmente usam, relacionadas na literatura consultada de CRM. O resultado desta questão está apresentado no gráfico 9 e na tabela 6.

A informação que mais empresas declaram que possuem é o “valor financeiro de cada cliente individual (receita)”, sendo que 100% das empresas têm esta informação. Entretanto, esta informação é utilizada por 85% delas.

Com relação a informação de cliente “utilização dos serviços pelos clientes”, 80% das empresas têm esta informação e todas estas empresas utilizam esta informação. É importante observar que, conforme o gráfico 9, 80% das empresas declararam que têm *software* de controle de reclamações, o qual está diretamente ligado ao suporte técnico, então elas conseguem monitorar este tipo de informação. Adicionalmente, o fator que as empresas de *software* consideram que mais impacta em retenção e lealdade do cliente é “responder rapidamente quando algo dá errado”, conforme tabela 5. Este fator tem forte ligação com o suporte técnico, ou seja, para o suporte seja adequado é importante usar a informação dos serviços utilizados pelos clientes.

Entretanto, os serviços mais frequentes em empresas de desenvolvimento de *software* são o suporte técnico e a consultoria. O resultado desta pesquisa mostra a importância que as empresas dão aos serviços, isto é, investem em sistemas de controle de reclamações, coletam e usam as informações. A satisfação dos clientes pode ser obtida ao entregar produtos e serviços de qualidade (ANDERSON; SULLIVAN, 1993) e adicionalmente, a satisfação dos clientes resulta em retenção e lealdade (JONES; SASSER, 1995; SIVADAS; BAKER-PREWITT, 2000).

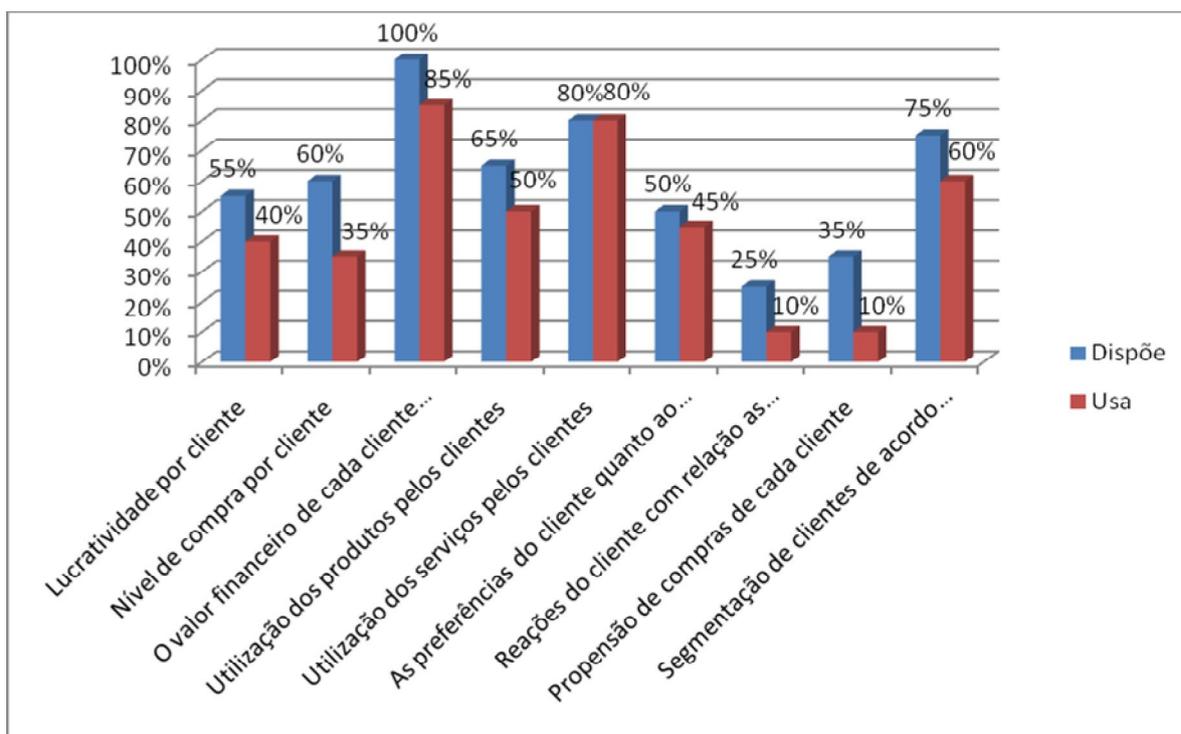


Gráfico 9 – Informações sobre clientes que as empresas de *software* dispõe e usam.

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 6 – Informações sobre clientes que as empresas de *software* dispõe e usam.

Informações sobre clientes	Dipõe		Usa	
	f_i	fr_i	f_i	fr_i
Lucratividade por cliente	11	55%	8	40%
Nível de compra por cliente	12	60%	7	35%
O valor financeiro de cada cliente individual (receita)	20	100%	17	85%
Utilização dos produtos pelos clientes	13	65%	10	50%
Utilização dos serviços pelos clientes	16	80%	16	80%
As preferências do cliente quanto ao canal de comunicação (telefone, e-mail, carta, celular, MSN)	10	50%	9	45%
Reações do cliente com relação as campanhas de marketing	5	25%	2	10%
Propensão de compras de cada cliente	7	35%	2	10%
Segmentação de clientes de acordo com as necessidades individuais	15	75%	12	60%

Fonte: dados da pesquisa.

A gestão da informação é imprescindível para o sucesso do CRM, especialmente no que diz respeito a coleta, conferência e uso das informações geradas em todos os pontos de contato com os clientes, pelos quais é possível gerar conhecimento e respostas de marketing

adequadas (PAYNE; FROW, 2005). Analisando o gráfico 9, pode-se observar que as empresas de *software* possuem informações sobre clientes relativas ao contexto do CRM, contudo elas não utilizam todas estas informações.

Com relação ao armazenamento da informação, apresentado na tabela 7, 60% das empresas pesquisadas responderam que “concordam totalmente” ou “concordam” que as informações sobre clientes são armazenadas de forma centralizada, ou seja, nestas empresas todos os setores podem alimentar e consultar uma mesma base de dados. De acordo com Peppers e Rogers (2003) as informações sobre clientes são fundamentais para o sucesso de qualquer iniciativa de CRM. As informações de clientes devem ser centralizadas e compartilhadas por vários departamentos, criando uma imagem única da empresa para o cliente, independentemente do departamento com o qual ele está fazendo contato.

Tabela 7 – Centralização das informações sobre clientes (em uma mesma base de dados)

Categoria	f_i	fr_i
Concordo totalmente	9	45,00%
Concordo	3	15,00%
Não concordo e nem discordo	4	20,00%
Discordo	2	10,00%
Discordo totalmente	2	10,00%
Total	20	100,00%

Fonte: dados da pesquisa.

Em uma pesquisa sobre implantação de CRM nas empresas brasileiras, Peppers e Rogers (2003) identificaram que em 68% das empresas as informações de clientes são centralizadas e compartilhadas entre vários setores da empresa. A pesquisa destes autores não trata exclusivamente de empresas de *software*, isto é, inclui serviços, manufatura, sistema financeiro, transporte, telecomunicações e outros. O resultado da pesquisa com as empresas de *software* apontou uma diferença de 8% para o resultado apresentado por estes autores, mostrando que há semelhança entre os diversos setores quanto ao armazenamento centralizado das informações.

Adicionalmente, 65% das empresas de *software* afirmaram que “concordam totalmente” ou “concordam” que todos aqueles empregados que têm contato com o cliente tem acesso às mesmas informações sobre os clientes, conforme apresentado na tabela 8. No processo de CRM a gestão da informação é imprescindível (PAYNE; FROW, 2005).

Tabela 8 – Todos aqueles empregados que têm contato com o cliente tem acesso às mesmas informações sobre os clientes

Categoria	f_i	fr_i
Concordo totalmente	8	40,00%
Concordo	5	25,00%
Não concordo e nem discordo	1	5,00%
Discordo	3	15,00%
Discordo totalmente	2	10,00%
Total	19	100,00%

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados da pesquisa mostram um grau significativo de alinhamento, com relação ao que mostra a teoria, sobre a disseminação da informação sobre os clientes para todos os empregados que necessitam dela. Segundo Mithas *et al.* (2005) um dos papéis do gerente no processo de CRM é garantir que o conhecimento sobre os clientes seja disseminado por todos os pontos de contato a fim de melhorar a satisfação.

Ainda, 60% das empresas afirmaram que “concordam totalmente” ou “concordam” que o cliente percebe uma imagem única da empresa apesar de se relacionar com diferentes departamentos, de acordo com a tabela 9.

Tabela 9 – O cliente percebe uma imagem única da empresa apesar de se relacionar com diferentes departamentos

Categoria	f_i	fr_i
Concordo totalmente	8	40,00%
Concordo	4	20,00%
Não concordo e nem discordo	3	15,00%
Discordo	4	20,00%
Discordo totalmente	0	0,00%
Total	19	100,00%

Fonte: dados da pesquisa.

Na pesquisa realizada por Peppers e Rogers (2003) no Brasil, descobriu-se que 48% das empresas têm programa formal de relacionamento, e dentre estas 66% afirmaram que as informações de clientes são centralizadas e compartilhadas entre os vários setores da empresa. O resultado é que 51% destas empresas afirmaram que seus clientes têm uma imagem única da empresa.

Como resultado desta pesquisa, daquelas empresas de *software* que tem programa formal de relacionamento, em 75% dos casos as informações sobre clientes estão centralizadas e são compartilhadas entre os diversos setores que tem contato com o cliente.

Como resultado, para 63% destas empresas o cliente percebe uma imagem única da empresa apesar de se relacionar com diferentes departamentos. Neste caso, comparando as duas pesquisas, há uma diferença de 9% entre os resultados, contudo há semelhança.

Analisando as empresas de *software* que não tem programa formal de relacionamento, em 50% dos casos as informações sobre clientes estão centralizadas, em 58% dos casos estas informações são compartilhadas entre os diversos setores que tem contato com o cliente. Como resultado, para 58% destas empresas o cliente percebe uma imagem única da empresa apesar de se relacionar com diferentes departamentos.

Com relação às questões apresentadas nas tabelas 7, 8 e 9 desta pesquisa, foi feita análise de correlação de Spearman, conforme apresentado no quadro 12. Esta análise foi escolhida devido ao número de casos ser inferior a 30. Foi encontrado um coeficiente de correlação de +0,5703, ou seja, uma correlação positiva moderada entre a empresa ter informações centralizadas e os colaboradores terem acesso as mesmas informações sobre os clientes. Contudo, não foi encontrada a correlação entre ter informações centralizadas e o cliente ter uma imagem única da empresa. E a correlação entre ter as mesmas informações sobre clientes e o cliente ter uma imagem única da empresa é muito baixa.

Variável 1	Variável 2	# casos	Coef.correl.
Central	Mesmainf	19	+0,5703 *
Central	Mesmaim	19	0,153
Mesmainf	Mesmaim	19	0,3020

Quadro 12 – Correlação das variáveis “imagem única”, “centralização da informação” e “disponibilização da mesma informação”

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando as dezenove empresas que responderam todas as três questões, foi feita uma análise comparativa entre a variável “informação centralizada” e as demais variáveis, conforme a tabela 10. Com esta análise foi possível constatar que das empresas que possuem informação centralizada, ou seja, todas aquelas empresas que afirmaram “concordarem totalmente” ou “concordarem” que possuem as informações de clientes centralizadas, em 90,9% delas os empregados acessam as mesmas informações sobre clientes. Nas demais empresas, apenas 37,5% dos empregados acessam as mesmas informações sobre clientes. Sendo assim, este resultado é semelhante ao apresentado no quadro 11, ou seja, há correlação entre ter informações centralizadas e os empregados terem acesso as mesmas informações de

clientes, e não se comprova correlação entre ter informações centralizadas e o cliente perceber uma mesma imagem da empresa.

Tabela 10 – Comparação da variável base de dados centralizada e as demais variáveis

Informação centralizada	f_i	fr_i	Mesmas Informações	Mesma Imagem
Concordo Totalmente e Concordo	11	63,15%	90,90%	63,63%
Não concordo nem discordo, Discordo e Discordo Totalmente	8	36,84%	37,50%	62,50%
Total	19	99,99%		

Fonte: dados da pesquisa.

Os sistemas de informação são desenhados para facilitar a coleta e inserção das informações de cliente, além de direcioná-las para um ponto central, no qual possam ser facilmente acessadas (SWIFT, 2001, p. 69). Esta integração das informações é o ponto mais importante para o sucesso do CRM (PEPPARD, 2000).

4.5 ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE QUE SÃO ADOTADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

Dentre as estratégias de gestão de relacionamento com clientes estão implícitos os meios de contato que as empresas utilizam para se comunicar com o cliente a fim de coletar informações e agir. Neste sentido, as empresas foram questionadas sobre os principais meios de contato com o cliente que utilizam, considerando aqueles citados na revisão de literatura. O resultado desta questão está apresentado no gráfico 10. Dentre os meios de contato mais utilizados estão: o telefone e o e-mail, usados por 95% das empresas; a internet, o serviço de venda pessoal e o gerenciamento de contas (visitas), usados por 90% das empresas; e o celular, usado por 70% das empresas. Os meios de contato menos utilizados são: protocolo de comunicação wireless, SMS e televisão. Já os meios de contato que nenhuma das empresas utiliza são: televisão digital, rádio, quiosques, armazém, lojas e varejo.

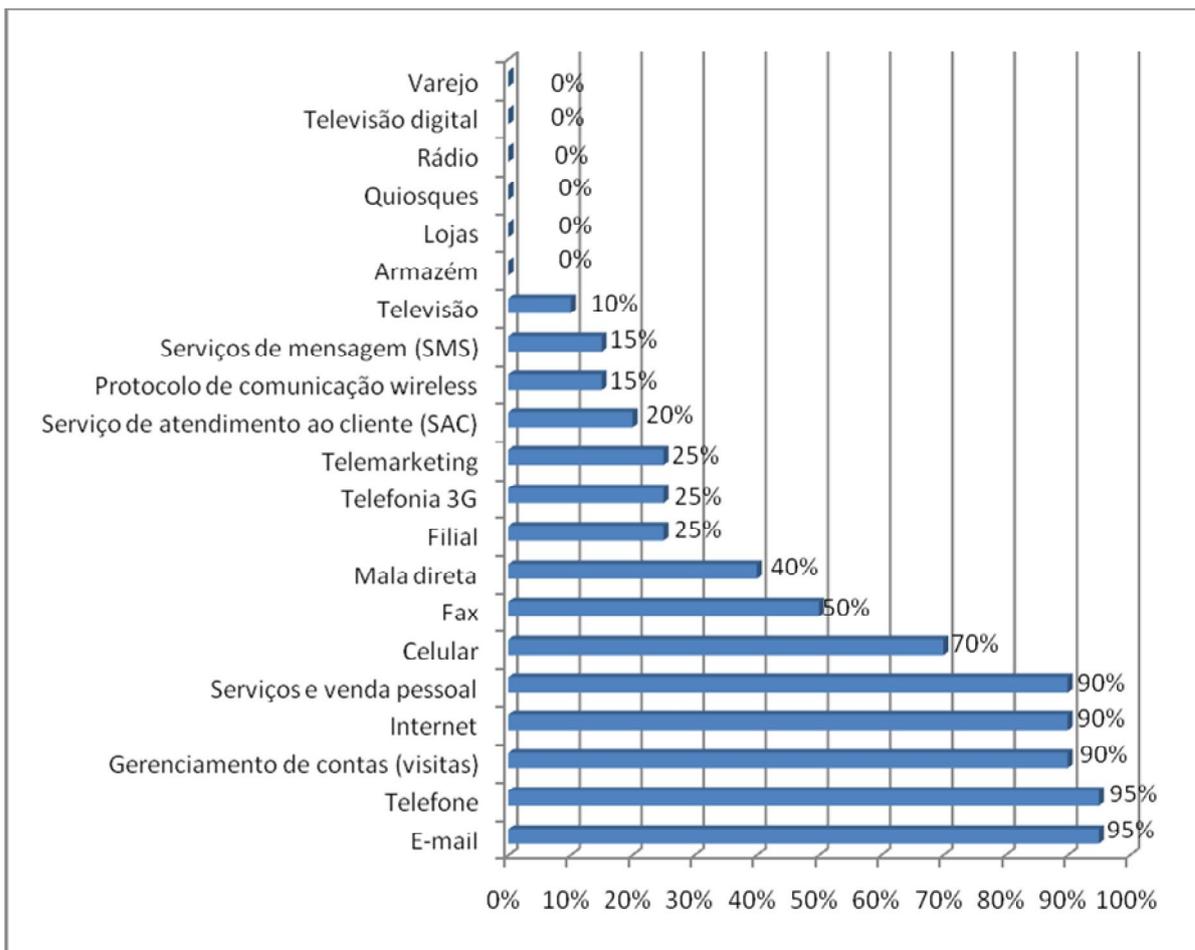


Gráfico 10 – Meios de contato com o cliente.

Fonte: dados da pesquisa.

As organizações possuem inúmeros canais de comunicação com os clientes, sendo que é necessário decidir sobre: qual a melhor combinação de canais de comunicação a ser usada; como garantir que a experiência do cliente com os canais seja altamente positiva; e quando o cliente interage com diferentes canais como criar uma visão unificada para o cliente (PAYNE; FROW, 2005). Entretanto, é possível observar no resultado da pesquisa que as empresas de *software* utilizam diferentes canais de comunicação com o cliente, o que traz a tona o desafio em apresentar uma visão unificada da empresa ao cliente.

Alguns meios de comunicação são utilizados exclusivamente por determinadas áreas da empresa. No caso do gerenciamento de contas (visitas), venda pessoal e do telemarketing, são atividades de vendas. Mala direta pode estar mais relacionada ao marketing. Contudo, diferentes departamentos utilizam diferentes meios de comunicação. Neste sentido, contrapondo com o resultado da questão sobre se o cliente percebe uma imagem única da empresa apesar de se relacionar com diferentes departamentos, apresentado na tabela 9,

observa-se que o resultado, somando as respostas “concordo” e “concordo totalmente” chega a 60% das empresas, ou seja, há o que melhorar neste sentido. Este resultado pode estar relacionado a padronização dos processos de atendimento nas diferentes áreas da empresa pelos diferentes meios de comunicação adotados.

Segundo Payne e Frow (2005), adotar diferentes meios de comunicação com o cliente requer da empresa uma habilidade para padronizar e integrar os processos entre os diferentes meios de comunicação. A habilidade de uma empresa em integrar os meios de comunicação está totalmente relacionada com a capacidade da empresa em coletar e distribuir as mesmas informações entre as diversas áreas da empresa (PAYNE; FROW, 2005). Quando as empresas de *software* foram questionadas se todos aqueles empregados que têm contato com o cliente tem acesso às mesmas informações sobre os clientes, o resultado das respostas “concordo totalmente” e “concordo” foi de 65%, conforme apresentado na tabela 8. Então, confirma-se a dificuldade das empresas de *software* na integração e padronização dos diferentes meios de comunicação. Seria importante que estas empresas revisassem a estrutura de comunicação atual adotada, bem como os processos utilizados.

Com relação aqueles meios de comunicação que nenhuma das empresas utiliza, é possível que não sejam aplicados ao segmento de *software* do tipo SGI.

As áreas de marketing, vendas e serviços são caracterizadas pelo alto nível de contato com os clientes. As atividades destas áreas precisam ser quebradas em processos de negócio e suas informações precisam ser totalmente integradas. Os seis processos mais relevantes, envolvendo estas áreas, em um projeto de CRM são: gerenciamento de campanha, gerenciamento de *lead* (perspectiva de venda), gerenciamento de ofertas, gerenciamento de contratos, gerenciamento de reclamações e gerenciamento de serviços (GEBERT *et al.*, 2003). Neste contexto, as empresas de *software* foram questionadas sobre a intensidade da aplicação de cada um destes processos de gerenciamento. Para cada um dos processos de gerenciamento apresentados o respondente indicou uma das seguintes opções: 1 – N = Nenhum; 2 – P = Pouco; 3 – M = Medianamente; 4 – B = Bastante; 5 – T = Totalmente.

A análise destes dados foi feita numericamente, utilizando as seguintes medidas: média, mediana, moda e desvio padrão, conforme tabela 11. Considerando as médias dos processos de gerenciamento indicados pelas empresas desenvolvedoras de *software*, a pesquisa evidenciou que aqueles mais intensamente aplicados são: gerenciamento de serviços e gerenciamento de reclamações. Com relação ao processo “gerenciamento de serviços”, as

empresas respondentes têm uma posição bastante homogênea, considerando o menor desvio padrão apresentado.

Tabela 11 – Intensidade da aplicação dos processos de gerenciamento em vendas, marketing e serviços nas empresas de *software*.

Processos de Gerenciamento	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Gerenciamento de campanha	2,1	2,0	1,0	1,1
Gerenciamento de lead (perspectiva de venda)	3,0	3,0	3,0	1,3
Gerenciamento de ofertas	2,0	1,0	1,0	1,2
Gerenciamento de contratos	3,6	4,0	5,0	1,5
Gerenciamento de reclamações	4,3	5,0	5,0	1,0
Gerenciamento de serviços	4,4	4,5	5,0	0,8

Fonte: dados da pesquisa.

Para Zineldin (2006) o gerenciamento de reclamações é um dos processos mais importantes em projetos de CRM, pois é importante considerar que problemas de clientes que não são resolvidos podem afetar a imagem da empresa. As empresas pesquisadas têm este processo como o segundo mais aplicado estando totalmente alinhado com o que traz a teoria.

O gerenciamento de campanha e o gerenciamento de serviços são os principais processos que levam ao conhecimento sobre os clientes (GEBERT *et al.*, 2003). Avaliando o resultado da pesquisa, conforme apresentado na tabela 10, com as empresas de *software* é possível constatar que o gerenciamento de campanhas está entre os processos menos utilizados e o gerenciamento de serviços entre os mais utilizados. O baixo uso do gerenciamento de campanhas afeta o nível de informações sobre clientes, e impacta na qualidade do projeto de CRM. As informações garantem uma melhor tomada de decisão e em aplicação de melhores estratégias de CRM. Ainda, segundo Peppard (2000) a informação sobre cliente é crítica para adaptar o produto, inovar os serviços, ter visões consolidadas sobre os clientes e calcular o LTV.

4.6 AÇÕES DE MARKETING E DE USO DA INFORMAÇÃO DO CLIENTE QUE AS EMPRESAS MAIS APLICAM

Quando as empresas trabalham dentro do conceito de CRM o marketing passa a trabalhar com campanhas frequentes, menores e totalmente dirigidas a perfis de clientes específicos. Este processo diminui o custo com ações promocionais e o desperdício (SWIFT, 2001, p. 65). Com o uso das informações geradas em todos os pontos de contato com os

clientes é possível gerar conhecimento e respostas de marketing adequadas (PAYNE; FROW, 2005).

Neste contexto, as empresas de *software* foram questionadas a respeito das ações de marketing, levantadas na literatura de CRM, que mais aplicam. Para cada uma das ações de marketing apresentadas o respondente indicou uma das seguintes opções de resposta: 1 – N = Nunca; 2 – R = Raramente; 3 – AV = As vezes; 4 – F = Frequentemente; 5 – S = Sempre.

Dentre as ações de marketing, o uso de *contact centers* foi a que apresentou a maior média de intensidade de uso. Contudo, em empresas de *software* o *contact center* é o departamento de suporte técnico que acaba recebendo a grande maioria das demandas dos clientes, desde necessidades de serviços até reclamações em geral. Adicionalmente, as maiores médias seguintes são: contato individual com o cliente (visitas); envio de *newsletter*; programas para vender mais produtos, produtos diferentes e serviços para os clientes existentes; e pesquisas de satisfação de clientes.

Uma das ações de marketing que não é utilizada por nenhuma das empresas de *software*, é o uso de cartões de clientes (cartões que identificam o cliente como sendo da empresa e proporcionam algum tipo de benefício). É provável que não se aplique a clientes na modalidade B2B de empresas de *software*.

Com relação as ações “programas de afinidade, como por exemplo, as revistas de relacionamento”, “o uso de *call centers* (telefônico)” e “o uso de cartões de clientes” as empresas respondentes tem uma posição bastante homogênea, considerando os menores desvios padrões apresentados na tabela 12.

Tabela 12 – Ações de marketing que as empresas de *software* aplicam

Ações de Marketing	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Envio de <i>newsletter</i>	3,55	4,00	5,00	1,64
Manutenção de uma base de <i>mailing</i> segmentada	2,60	2,00	1,00	1,79
Mala direta	2,10	1,50	1,00	1,33
Programas de afinidade, como por exemplo, as revistas de relacionamento	1,50	1,00	1,00	0,83
Programas de reconquista de clientes	1,90	1,00	1,00	1,25
Programas para vender mais produtos, produtos diferentes e serviços para os clientes existentes	3,10	3,50	4,00	1,33
Telemarketing	2,05	1,00	1,00	1,39
Revistas	1,55	1,00	1,00	1,00
Informativos segmentados	2,00	1,50	1,00	1,30
Promoções especiais	2,05	1,50	1,00	1,36

Ações de Marketing	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Bônus por aquisição ou tempo de permanência	1,75	1,00	1,00	1,37
Contato individual com o cliente (visitas)	3,85	4,00	5,00	1,18
Programas de recompensa	1,45	1,00	1,00	1,00
Cartões de clientes (cartões que identificam o cliente como sendo da empresa e proporcionam algum tipo de benefício)	1,00	1,00	1,00	0,00
Pesquisas de satisfação de clientes	3,10	3,00	4,00	1,37
O uso de <i>call centers</i> (telefônico)	1,20	1,00	1,00	0,89
O uso de <i>contact centers</i> (vão além da administração dos contatos por chamadas telefônicas, ou seja, também atuam sobre e-mails, cartas, <i>websites</i> etc).	4,00	5,00	5,00	1,62

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando as ações de marketing apresentadas na tabela 12, foi feita análise de correlação de Spearman a fim de identificar se há correlação entre a empresa possuir programa formal de relacionamento com as ações de marketing que adota. Neste caso, foi encontrada uma correlação positiva para manutenção de uma base de *mailing* segmentada com coeficiente de correlação de 0,7451 a uma significância de 1%, indicando uma forte correlação. Continuando a análise, foi encontrada correlação positiva forte, com coeficiente de 0,8016 a uma significância de 1% entre ter um programa formal de relacionamento e o uso de informativos segmentados. Ainda, foi encontrada correlação moderada com coeficiente positivo de 0,4455 a uma significância de 5% entre ter um programa formal de relacionamento e o uso de pesquisas de satisfação de clientes.

Continuando, foi feita a análise de correlação entre a importância de CRM para os resultados da empresa e as ações de marketing aplicadas não foi encontrada correlação. Então independe a posição sobre ter consciência desta importância e agir no sentido de implantar estratégias relacionadas ao CRM.

Na análise de correlação entre o nível dos resultados que a empresa alcança com o relacionamento com cliente e as ações de marketing aplicadas foi encontrada uma correlação negativa forte com coeficiente de -0,6207 a uma significância de 1% com a ação bônus por aquisição ou tempo de permanência. Contudo, pode ser simplesmente que as empresas que tem melhores resultados não usam esta ação, levando em consideração esta ser uma das ações menos aplicadas conforme a tabela 12.

Algumas ações de marketing não apresentaram correlações significativas ao nível de 95% de confiança. Estas ações são: *call center*; *contact center*; bônus por aquisição; programa

para vender mais produtos para clientes; programas de afinidade; revistas; e programas de recompensa. Contudo, exceto com relação as ações *contact center* e programas para vender mais produtos, as demais são ações pouco utilizadas se for levado em consideração as médias apresentadas na tabela 12. Então, estas ações são pouco utilizadas em qualquer caso de implantação de CRM em empresas de *software*. Ainda, é possível que as empresas não tenham um conhecimento real dos benefícios da adoção destas ações ou que algumas delas não se apliquem a este tipo de empresa. Com relação ao *contact center*, este é utilizado em toda empresa de *software* que desenvolve SGI, pois trata do serviço de suporte técnico. Já com relação ao programa para vender mais produtos, este tem uma boa média de utilização pelas empresas, mas independe da empresa ter ou não um programa formal de relacionamento.

Então, independente do programa de relacionamento ser formal ou não, as ações de marketing relacionadas ao conceito de CRM são adotadas pelas empresas. Apenas, aquelas empresas com programa formal têm um comportamento diferente nas ações adotadas das demais.

As empresas foram questionadas referente ao tipo de uso que fazem da informação, dentro das estratégias identificadas na literatura de CRM. Para cada uma das estratégias de uso da informação apresentadas o respondente indicou uma das seguintes opções de resposta: 1 – N = Nunca; 2 – R = Raramente; 3 – AV = As vezes; 4 – F = Frequentemente; 5 – S = Sempre. A análise destes dados foi feita numericamente, utilizando as seguintes medidas: média, mediana, moda e desvio padrão, conforme tabela 13.

As estratégias que apresentaram as maiores médias de uso são: desenvolve ou entrega produtos personalizados/customizados para cada cliente individual; produz ou entrega serviços personalizados para clientes individuais; envia informações sobre produtos e serviços específicos; desenvolve novos produtos baseado nas informações existentes sobre o perfil dos clientes; prevê as necessidades dos clientes quanto a produtos antes de saber quem serão os clientes e antes dos concorrentes. A menor média aparece para a estratégia “personaliza todos os esforços de marketing e promoção individualmente”.

Tabela 13 – Estratégias de uso da informação

Estratégia de uso da informação	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Envia informações sobre produtos e serviços específicos	3,55	4,00	3,00	1,23
Envia informações sobre ofertas especiais	2,15	2,00	1,00	1,39
Personaliza as interações humanas (entre os empregados e os clientes)	2,75	3,00	3,00	1,07
Escolhe o canal correto (telefone, e-mail, visita etc) para contatar cada cliente	2,60	2,00	1,00	1,64
Personaliza alguns esforços de marketing e promoção individualmente	2,75	3,00	3,00	1,25
Personaliza todos os esforços de marketing e promoção individualmente	1,70	1,00	1,00	1,38
Produz ou entrega serviços personalizados para clientes individuais	3,85	4,00	4,00	1,09
Desenvolve novos produtos baseado nas informações existentes sobre o perfil dos clientes	3,55	4,00	4,00	1,00
Desenvolve ou entrega produtos personalizados/customizados para cada cliente individual	3,85	4,00	4,00	1,23
Prevê as necessidades dos clientes quanto a produtos antes de saber quem serão os clientes e antes dos concorrentes	3,15	3,00	4,00	1,42

Fonte: dados da pesquisa.

Estas estratégias foram identificadas em Peppers e Rogers (2003), como as mais importantes em CRM. Entretanto, os autores não apresentaram uma ordem de importância para as mesmas, o que dificulta alguma avaliação adicional.

4.7 CONHECER OS RESULTADOS QUE AS EMPRESAS ALCANÇARAM APÓS A IMPLANTAÇÃO DAS INICIATIVAS/ESTRATÉGIAS DE CRM

Ao longo da revisão de literatura foram apresentados os resultados que um projeto de CRM pode trazer para as empresas de acordo com Swift (2001), Park e Kim (2003) e Payne e Frow (2005). Para Swift (2001), quando planejado, implantado e gerenciado de forma adequada o CRM traz inúmeros benefícios para as organizações. Desta forma, as empresas de *software* foram questionadas a respeito dos resultados que elas obtiveram com a gestão do relacionamento com clientes adotada pela empresa.

Para cada um dos resultados de CRM apresentados o respondente indicou uma das seguintes opções de resposta: 1 – N = Nenhum; 2 – P = Pouco; 3 – M = Medianamente; 4 – B = Bastante; 5 – T = Totalmente. A análise destes dados foi feita numericamente, utilizando as seguintes medidas: média, mediana, moda e desvio padrão, conforme tabela 14.

Os resultados que obtiveram as maiores médias são: conhecimento sobre as necessidades dos clientes; conhecimento dos melhores clientes; o cliente se transforma num divulgador dos produtos e serviços da empresa; melhoria nos serviços prestados aos clientes; e melhora no desempenho do atendimento ao cliente *face to face*.

Com relação aos resultados “conhecimento sobre as necessidades dos clientes” e “melhora no desempenho do atendimento ao cliente *face to face*” as empresas respondentes têm uma posição bastante homogênea, considerando os menores desvios padrões apresentados na tabela 14.

Tabela 14 – Resultados do CRM para as empresas de software

Resultados do CRM	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão
O cliente se transforma num divulgador dos produtos e serviços da empresa	3,95	4,00	4,00	1,00
Personalização das ofertas de produtos e serviços	2,95	3,00	3,00	1,23
Aumento nas taxas de respostas das campanhas de marketing	2,47	3,00	1,00	1,26
Melhora nos programas de lealdade	3,35	4,00	4,00	1,18
Melhora nos programas de desconto	2,00	2,00	1,00	1,12
Previsão de demanda mais real	3,05	3,00	4,00	1,10
Definição dos canais de venda de forma mais adequada e rentável	2,70	3,00	4,00	1,30
Conhecimento dos melhores clientes	4,05	4,50	5,00	1,28
Menor custo com ações promocionais	2,25	2,00	1,00	1,41
Melhor segmentação de clientes	3,35	4,00	4,00	1,50
Melhora na política de preços	3,10	3,00	3,00	1,37
Conhecimento do volume de compra de cada cliente	3,50	4,00	4,00	1,28
Ciclo de vendas reduzido (menor tempo)	2,25	2,00	1,00	1,25
Desenvolvimento de promoções personalizadas	2,50	2,50	1,00	1,47
O cliente contribui com sugestões que permitem a melhoria de processos	3,40	3,00	3,00	1,27
A tomada de decisão é mais rápida e mais bem informada	3,65	4,00	4,00	1,23
Redução de custos	2,95	3,00	3,00	1,15
Aumento da receita	3,55	4,00	4,00	1,05
Predição do comportamento dos clientes individuais ao longo do tempo	3,55	4,00	4,00	0,94

Resultados do CRM	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão
Conhecimento sobre as necessidades dos clientes	4,20	4,00	4,00	0,83
Melhoria nos serviços prestados aos clientes	3,90	4,00	4,00	0,72
Substituição de serviços telefônicos por serviços na internet	3,00	3,00	4,00	1,38
Novos canais eletrônicos, como on-line (internet) e facilidades de auto serviço	2,90	3,00	3,00	1,41
Melhora no desempenho do atendimento ao cliente <i>face to face</i>	3,85	4,00	4,00	0,93
Aumento da taxa de uso dos serviços	3,20	3,50	4,00	1,44
Personalização do atendimento dos clientes com informações no ponto de contato	3,00	3,00	3,00	1,30
Conhecimento dos níveis de satisfação e dos principais problemas	3,85	4,00	4,00	1,14
Desenvolvimento de novos produtos antes mesmos dos clientes solicitarem por eles	3,40	4,00	4,00	1,31
Lançamentos mais rápidos de produtos no mercado	2,90	3,00	3,00	1,33
O cliente contribui com sugestões para a introdução de novos produtos	3,55	4,00	4,00	1,05

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com Park e Kim (2003) após o processo completo de implantação do CRM, além da retenção a empresa alcança o mais alto nível de relacionamento com o cliente, no qual ele se transforma num divulgador dos produtos e serviços. Isto foi evidenciado na pesquisa, uma vez que “tornar-se um divulgador dos produtos e serviços da empresa” foi o resultado que obteve uma das maiores médias.

Na tabela 15 está apresentada uma análise comparativa entre as médias dos resultados obtidos pelas empresas que tem programa formal de relacionamento versus as empresas que não tem programa formal de relacionamento. A análise de diferença entre as médias foi realizada utilizando, inicialmente o teste-F para identificar se as médias são equivalentes ou diferentes. Após este procedimento foi aplicado o teste-T para duas amostras presumindo variâncias equivalentes quando apropriado, e teste-T para duas amostras presumindo variâncias diferentes quando apropriado. Assumindo que os resultados de $p(T \leq t)$ uni caudal abaixo de 0,1 determinam a existência de diferenças entre as médias, é possível afirmar que as empresas que têm programa formal de relacionamento têm melhores níveis de resultado em CRM, uma vez que a maioria das médias tem diferença significativa. Em todos os casos em que a tabela apresenta diferença significativa para a comparação das médias, a média do resultado é maior para as empresas que tem programa formal de relacionamento. Neste sentido, o investimento em programas formais melhora os resultados

em CRM. Para aqueles resultados em que a diferença entre as médias não é significativa, em alguns casos observa-se que para ambos os casos analisados as médias são baixas, como por exemplo, redução de custos. Em outras situações é possível que o resultados independe de ter programa formal ou não, como por exemplo, o cliente contribui com sugestões para a introdução de novos produtos. Em empresas de *software* o cliente costuma ser envolvido no desenvolvimento do produto.

Tabela 15 – Comparação dos resultados de CRM em empresas com e sem programa formal de relacionamento

Resultados do CRM	Média das que tem	Média das que não tem	P(T<=t) uni-caudal
O cliente se transforma num divulgador dos produtos e serviços da empresa	4,38	3,67	0,061482114
Personalização das ofertas de produtos e serviços	3,25	2,75	0,209567885
Aumento nas taxas de respostas das campanhas de marketing	3,14	2,08	0,037110448
Melhora nos programas de lealdade	3,88	3,00	0,015664993
Melhora nos programas de desconto	2,25	1,83	0,31676338
Previsão de demanda mais real	3,38	2,83	0,135178576
Definição dos canais de venda de forma mais adequada e rentável	3,38	2,25	0,036162248
Conhecimento dos melhores clientes	4,50	3,75	0,031975594
Menor custo com ações promocionais	2,63	2,00	0,341436716
Melhor segmentação de clientes	4,25	2,75	0,006505338
Melhora na política de preços	3,13	3,08	0,444912554
Conhecimento do volume de compra de cada cliente	3,88	3,25	0,107328139
Ciclo de vendas reduzido (menor tempo)	2,88	1,83	0,025253189
Desenvolvimento de promoções personalizadas	3,38	1,92	0,01967167
O cliente contribui com sugestões que permitem a melhoria de processos	4,13	2,92	0,004935695
A tomada de decisão é mais rápida e mais bem informada	4,38	3,17	0,011490236
Redução de custos	3,00	2,92	0,476595099
Aumento da receita	4,38	3,00	0,000257228
Predição do comportamento dos clientes individuais ao longo do tempo	4,00	3,25	0,052384273
Conhecimento sobre as necessidades dos clientes	4,75	3,83	0,001382229
Melhoria nos serviços prestados aos clientes	4,25	3,67	0,009601439
Substituição de serviços telefônicos por serviços na internet	3,25	2,83	0,42207453
Novos canais eletrônicos, como on-line (internet) e facilidades de autoserviço	3,13	2,75	0,186549957

Resultados do CRM	Média das que tem	Média das que não tem	P(T<=t) uni-caudal
Melhora no desempenho do atendimento ao cliente <i>face to face</i>	4,25	3,58	0,000423286
Aumento da taxa de uso dos serviços	4,13	2,58	0,000428827
Personalização do atendimento dos clientes com informações no ponto de contato	3,63	2,58	0,025782396
Conhecimento dos níveis de satisfação e dos principais problemas	4,25	3,58	0,014610454
Desenvolvimento de novos produtos antes mesmos dos clientes solicitarem por eles	3,75	3,17	0,44082542
Lançamentos mais rápidos de produtos no mercado	3,25	2,67	0,392115642
O cliente contribui com sugestões para a introdução de novos produtos	3,88	3,33	0,187897814

Fonte: dados da pesquisa.

Finalmente, independente da empresa ter ou não um programa formal de relacionamento, todas alcançaram resultados com as ações que vem desenvolvendo, estando o resultado da pesquisa bastante alinhado com o que traz a literatura. Entretanto, ações relativas ao conceito de CRM trazem bons resultados para o negócio.

O quadro 17, que está apresentado no apêndice D, apresenta a análise de correlação entre as ações de marketing e os resultados de CRM levantados na literatura. Para facilitar a análise deste quadro, foram desenvolvidos dois quadros contendo as legendas referente às ações e resultados em CRM, que estão disponíveis no apêndice C. O nível de correlação apresentado está identificado de acordo com a significância, sendo que aqueles que são seguidos por um asterístico (*) indicam significância a 5%, e aqueles que são seguidos por dois asterísticos (**) indicam significância a 1%. Os níveis mais elevados de correlação positiva estão entre:

- a) O envio de *newsletter* e a melhora no desempenho do atendimento ao cliente *face to face*, com uma correlação positiva forte de 0,6165**.
- b) Telemarketing e a definição dos canais de venda de forma mais adequada e rentável, com uma correlação positiva forte de 0,6216**.
- c) Informativos segmentados e a melhor segmentação de clientes, com uma com uma correlação positiva forte de 0,7022**; aumento da receita, com uma correlação positiva forte de 0,6579**; conhecimento sobre as necessidades dos clientes, com uma correlação positiva forte de 0,6831**; aumento da taxa de uso dos serviços, com uma correlação positiva forte de 0,6403**.

Entretanto, comprova-se que o investimento em ações de marketing relativas ao conceito de gestão do relacionamento com o cliente gera resultados positivos para a empresa. Entre as ações de marketing que tem maior correlação com os resultados em CRM apresentados na literatura segue: envio de *newsletter*; manutenção de uma base de *mailing* segmentada; mala direta; programa de afinidade; programa de reconquista de clientes; programa para vender mais produtos, produtos diferentes e serviços para os clientes existentes; telemarketing; revistas; informativos segmentados; promoções especiais; contato individual com o cliente (visitas); pesquisas de satisfação de clientes; uso de *contact center*.

Adicionalmente foi identificada uma correlação negativa de -0,55* entre substituição de serviços telefônicos por serviços na internet e o uso de *contact centers*, ou seja, quanto mais se usa o *contact center* menos se substitui serviços telefônicos por serviços na internet. Os *contact centers* das empresas devem se basear bastante no uso de telefones. O uso da internet pode auxiliar na redução de custos, de forma que as empresas de software poderiam avaliar os recursos de comunicação usados no *contact center*, criar recursos de internet, bem como incentivar os clientes na adoção destes.

4.8 APRESENTAR OS INDICADORES QUE AS EMPRESAS UTILIZAM PARA MENSURAR OS RESULTADOS DE CRM

O monitoramento do desempenho dos projetos de CRM é feito por meio de indicadores, como por exemplo, satisfação do cliente, taxa de retenção e resultados financeiros futuros. Em qualquer projeto o acompanhamento dos resultados é importante, contudo, em projetos de CRM é fundamental acompanhar os resultados dos acionistas e o monitoramento do desempenho (PAYNE; FROW, 2005).

Neste sentido, foi feita uma análise a respeito dos indicadores de monitoramento de CRM apresentados na literatura. Inicialmente foram listados todos os indicadores levantados, e posteriormente foi feita uma classificação destes indicadores em grupos. Sendo assim, foram identificados os tipos de indicadores que são mais frequentes na literatura, conforme apresentado no quadro 13.

Tipo de Indicador	Indicadores
Clientes	Novos clientes no ano
	Perda de clientes no ano
	Duração do relacionamento com o cliente
	Visitas do cliente na empresa
	Satisfação do cliente
	Taxa de retenção de cliente
	Taxa de perda de clientes
	Satisfação com o relacionamento e lealdade
	Taxas de recuperação
	Pesquisa de perfil de consumidor
Vendas	Taxa de repetição de compra pelo cliente
	Média das compras no ano por cliente
	Pontos de vendas
	Participação no cliente
	Média de contatos por ano por cliente
	Dias gastos com visitas em clientes
	Taxas de recompra
	Taxas de vendas de produtos diferentes
	Aquisição de clientes
	Número de clientes
Oportunidade de vendas de produtos populares	
Empregados	Índice de <i>empowerment</i>
	Índice de motivação
	Rotatividade de empregados
	Média de anos de um empregado na empresa
	Ativos por empregado
TI	Lucros por empregado
	Investimento em TI com foco no relacionamento com cliente
	Investimento em TI como nível de serviço e suporte
	Número de clientes internos de TI
	Número de clientes externos de TI
	Capacidade dos clientes em usar a TI
Frequência de upgrade de <i>hardware</i>	
Nível de segurança	
Financeiros	Resultados financeiros futuros
	<i>Customer lifetime value</i> (estimativa total de lucros que uma empresa poderia conseguir dos clientes ao longo do tempo)
	<i>Customer equity</i> (estimativa total de receitas que uma empresa poderia conseguir dos clientes que tem no momento presente)
	Lucratividade de produtos e serviços
	Lucratividade por cliente
	<i>Share of wallet</i> (quantia de negócios de uma empresa que vem de um cliente específico)

	Vendas anuais
	Receita total de vendas
	Vendas líquidas
	Vendas líquidas por empregado
Marketing	Campanhas de marketing
	Custo total por promoção
	Atividade boca-a-boca
	Imagem da marca
	Custo total por canal
Atendimento	Número de perguntas diárias dos clientes
	Nível de serviço
	Número de canais de respostas para as perguntas dos clientes
	Tempo de resposta para perguntas do cliente
Produtos	Diversidade de produtos
	Informação detalhada de produtos
	Capacidade tecnológica
	Investimento em pesquisa e desenvolvimento

Quadro 13 – Tipos de indicadores de monitoramento de CRM.

Fonte: dados da revisão de literatura.

Adicionalmente, as empresas de *software* foram questionadas sobre quais indicadores de monitoramento, apresentados no quadro 13, elas utilizam. Para tanto, foi desenvolvida uma lista de opções para seleção. Os indicadores mais utilizados pelas empresas de *software* estão na tabela 16.

Tabela 16 – Indicadores mais utilizados pelas empresas de *software*

Indicadores	f_i	fr_i
Receita total de vendas	16	80%
Novos clientes no ano	14	70%
Vendas anuais	13	65%
Número de perguntas diárias dos clientes	12	60%
Perda de clientes no ano	11	55%
Satisfação do cliente	11	55%
Dias gastos com visitas em clientes	11	55%
Número de clientes	11	55%
Vendas líquidas	11	55%

Fonte: dados da pesquisa.

Os indicadores que as empresas menos utilizam estão apresentados na tabela 17. É importante ressaltar que dois indicadores, muito comentados na literatura, estão presentes entre os menos utilizados, em uma lista de 57 indicadores. Estes indicadores são *customer lifetime value* (LTV) (LANGERAK; VERHOEF, 2003) e *customer equity* (GUMMENSSON,

2004). O *customer lifetime value* é o lucro gerado por um cliente durante seu ciclo de vida na empresa (GREENBERG, 2001; WILSON, 2006; ZINELDIN, 2006). O *customer equity* é o *lifetime value* de todos os clientes (GUMMENSSON, 2004). Atualmente as pesquisas sobre LTV sugerem que muitas empresas estão utilizando este conceito para determinar quais dos seus clientes devem fazer parte dos programas de CRM e quanto gastar com cada cliente nestes programas. O LTV pode contribuir para muitas decisões de marketing, incluindo os programas de aquisição de novos clientes (WILSON, 2006). Corroborando com esta idéia, Zineldin (2006) acrescenta que o CRM é uma ferramenta útil em termos de identificar o grupo de clientes certos e ajudar a decidir quais destes clientes devem permanecer, criando estratégias para mantê-los.

Neste sentido, as empresas de *software* deveriam utilizar este indicador, LTV, pois permite refinar o programa de CRM e investir naqueles clientes que realmente valem a pena financeiramente, ou seja, garantir relações de longo prazo e lucrativas. Isto vem ao encontro do que traz Swift (2001), que antes de conquistar novos clientes a empresa precisa avaliar como pode manter os atuais clientes lucrativos.

Tabela 17 – Indicadores que menos utilizados pelas empresas de *software* (mede o não uso)

Indicadores	f_i	fr_i
Taxas de vendas de produtos diferentes	18	90%
<i>Customer lifetime value</i> (estimativa total de lucros que uma empresa poderia conseguir dos clientes ao longo do tempo)	18	90%
Custo total por promoção	18	90%
Custo total por canal	18	90%
Número de canais de respostas para as perguntas dos clientes	18	90%
Taxas de recompra	19	95%
Ativos por empregado	19	95%
<i>Customer equity</i> (estimativa total de receitas que uma empresa poderia conseguir dos clientes que tem no momento presente)	19	95%
Pontos de venda	20	100%
Índice de <i>empowerment</i>	20	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Uma estratégia muito importante em CRM que deve ser aplicada pelas empresas a fim de melhorar a retenção de clientes é o acompanhamento e a divulgação aos empregados da taxa de retenção de clientes (ZINELDIN, 2006). Contudo, este indicador é utilizado em apenas três das empresas pesquisadas. Ainda, não foi encontrada correlação entre possuir programa formal de relacionamento e o uso deste indicador. Isto mostra um ponto de melhoria

nas estratégias de CRM para estas empresas, inclusive para aquelas que têm programa formal de relacionamento.

Adicionalmente, 100% das empresas de *software* não utilizam os indicadores, pontos de venda e índice de *empowerment*. No caso específico de pontos de venda, parece não estar muito adequado ao segmento, uma vez que o *software* do tipo SGI não é comercializado por meio de varejo, e sim consiste num processo de vendas diferenciado, em grande parte ocorre por meio de visitas ao cliente.

O quadro 14 apresenta a análise de correlação entre possuir programa formal de relacionamento com os indicadores de monitoramento de CRM que são utilizados. O nível de correlação apresentado está identificado de acordo com a significância, sendo que aqueles que são seguidos por um asterístico (*) indicam significância a 5%, e aqueles que são seguidos por dois asterísticos (**) indicam significância a 1%. Os níveis mais elevados de correlação estão entre:

- a) Tempo de resposta para perguntas dos clientes, com uma correlação positiva forte de 0,6975**.
- b) Investimento em TI como nível de serviço e suporte, com uma correlação positiva forte de 0,6124**.

Indicadores	Coef. Correl.
Satisfação do cliente	0,5334*
Satisfação com o relacionamento e lealdade	0,4708*
Taxa de repetição de compra pelo cliente	0,5145*
Participação no cliente	0,4714*
Índice de motivação dos empregados	0,5145*
Nível de segurança de TI	0,5145*
Campanhas de marketing	0,5145*
Nível de serviço	0,4924*
Investimento em pesquisa e desenvolvimento	0,5791**
Tempo de resposta para perguntas dos clientes	0,6975**
Investimento em ti como nível de serviço e suporte	0,6124**

Quadro 14 – Correlação de indicadores em CRM com programa formal em CRM.

Fonte: dados da pesquisa.

É possível observar que determinados indicadores passam a ser utilizados quando as empresas colocam seus programas de relacionamento com cliente de maneira formal, documentada e divulgada dentro da empresa. É possível que estas empresas tenham conhecimento de quais os melhores indicadores para monitorar o CRM.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar a conclusão da pesquisa, confrontando as informações obtidas na revisão de literatura e as disponíveis na análise dos dados com os objetivos propostos. Adicionalmente, apresentam-se as sugestões para pesquisas futuras.

5.1 RESULTADO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esta pesquisa trata de entender como se dá o processo de CRM nas empresas de desenvolvimento de *software* entendendo que esta é uma estratégia para retenção e lealdade de clientes. De acordo com Swift (2005), a retenção e lealdade podem ser alcançadas por meio do CRM. Neste sentido, um resultado importante da pesquisa foi que as empresas de desenvolvimento de *software* apresentam altas taxas de retenção de clientes, ou seja, 87,50% das empresas têm retenção maior que 94,2%.

Com relação à importância dos programas de gestão do relacionamento com clientes, as empresas, em sua maioria, consideram este processo importante para os resultados da empresa. Ainda, os resultados que as empresas têm alcançado com o relacionamento com clientes, tem sido, na maioria dos casos, bom e ótimo. Entretanto, apesar de considerarem o CRM importante, e obterem bons resultados, apenas 40% das empresas tem programas formais de relacionamento com clientes, o que confirma o pressuposto de que há baixa padronização de processos neste tipo de empresa. Peppers e Rogers (2003) identificaram percentuais maiores de programas formais de relacionamento no Brasil, de forma que as empresas de *software* podem considerar este resultado como um fator de comparação.

Adicionalmente, a pesquisa demonstrou que as empresas que possuem programa formal de relacionamento dão mais importância ao CRM para os resultados do negócio do que as empresas que não tem o programa formal. Ainda, das empresas que tem programa formal de relacionamento o índice de bons resultados foi maior. Sendo assim, as empresas de *software* podem melhorar os resultados do negócio por meio da gestão do relacionamento com o cliente especialmente se este for um programa formal.

Com relação aos programas formais de relacionamento e o porte da empresa, foi constatado que as empresas de pequeno e médio porte têm maior formalização nos programas do que as micro empresas. É possível que as empresas de pequeno e médio porte tenham mais recursos para investir neste tipo de projeto. Quando comparado este resultado com a pesquisa

de Peppers e Rogers (2003) foi constatado que o percentual de pequenas empresas que tem programa formal de relacionamento é semelhante com o resultado desta pesquisa. Já com relação às empresas de médio porte, as empresas de *software* apresentam maior percentual de programas formais de relacionamento.

Um dos objetivos específicos da pesquisa foi identificar quais os fatores que impactam em retenção e lealdade de clientes sob o ponto de vista das empresas de *software*. Neste contexto, a pesquisa evidenciou que os principais fatores de retenção e lealdade, segundo as empresas pesquisadas, são: a empresa responder rapidamente quando algo dá errado; honestidade e integridade da empresa em relação ao cliente; ouvir o cliente para descobrir na percepção dele o que pode ser melhorado; adaptação/customização dos produtos e serviços às necessidades dos clientes; tornar o produto ou o serviço fáceis de usar; qualidade dos serviços e qualidade dos produtos. Neste sentido, o resultado confirma o pressuposto de que um dos fatores de retenção e lealdade considerados entre os mais importantes por estas empresas é a qualidade do produto.

De acordo com Zineldin (2006) entre os fatores mais importantes para retenção e lealdade estão: a relação do valor do produto ou serviço em relação ao preço pago (relação custo benefício) e o valor recebido na compra é maior do que aquele oferecido pelos concorrentes no mesmo mercado. Contudo, o resultado da pesquisa mostrou que estes fatores não estão entre os mais importantes para as empresas de *software*. Entretanto, as empresas podem ter uma visão míope do que realmente importa para retenção e lealdade ou este segmento de mercado pode se comportar de forma diferente com o que traz a teoria.

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que dois fatores de retenção e lealdade têm correlação com programas formais de relacionamento, sendo eles a “intensificação do relacionamento (marketing de relacionamento)” e “ouvir o cliente para descobrir na percepção dele o que pode ser melhorado”. Neste caso, os projetos de CRM das empresas de *software* que tem programa formal de relacionamento podem estar focados em ações que busquem dar suporte a estes fatores.

O segundo objetivo específico buscou levantar quais as áreas das empresas que tem maior envolvimento na gestão de relacionamento com os clientes. Neste sentido, as áreas que mais se destacaram, pela alta intensidade de relacionamento com cliente, são: suporte técnico (90%), consultoria (85%) e vendas (70%). Sendo assim, as áreas de serviços e vendas são as que mais se envolvem com o CRM nas empresas de *software*. Para Gebert *et al.* (2003), marketing, vendas e serviços são as áreas que mais se envolvem no relacionamento com o

cliente. Entretanto, o resultado da pesquisa se aproxima do que traz a teoria, exceto pela área de marketing, que no caso das empresas de *software* apresentou intensidade inferior de relacionamento em relação a área de desenvolvimento e intensidade semelhante em relação a área de tecnologia. As áreas de desenvolvimento e tecnologia são áreas essencialmente técnicas focadas no desenvolvimento do produto, o que indica que o envolvimento da área de marketing na gestão do relacionamento com o cliente precisa aumentar para aproximar o modelo ao que preconiza a teoria.

O terceiro objetivo específico foi levantar os recursos de tecnologia da informação que são utilizados pela empresa no gerenciamento do relacionamento com o cliente, uma vez que a TI é mencionada como fundamental por grande parte dos estudos em CRM. A pesquisa mostrou que todos os recursos de TI, ou seja, os *softwares* que foram pesquisados são utilizados por alguma das empresas. Contudo, os *softwares* mais adotados pelas empresas são: banco de dados, sistema de faturamento, sistema financeiro, sistema para controle de reclamações e sistema de transação de vendas. De acordo com Zineldin (2006), o gerenciamento das reclamações é muito importante em uma estratégia de CRM, pois é necessário garantir a imagem adequada da empresa no mercado. Neste sentido, as empresas de *software* estão no caminho certo em direção as melhores práticas do CRM.

Adicionalmente, foi constatado o baixo uso dos *softwares* que proporcionam o acesso fácil aos indicadores de gestão, como o EIS, o BI e o BSC. Com relação ao uso destes *softwares* foi constatado que estes são mais utilizados quando as empresas têm programas formais de relacionamento. Estes *softwares* permitem o monitoramento dos resultados do CRM. É importante que as empresas levem em consideração o que traz Bohling *et al.* (2006), isto é, para que o CRM seja amplamente aceitável é importante medir os resultados.

Complementado a pesquisa sobre os *softwares* utilizados, o recurso de internet mais adotado pelas empresas é a *home page*. Contudo, cabe destacar ainda o uso de autosserviço pelos clientes e o acesso as aplicações da empresa pelos empregados que estão fora do ambiente de trabalho. A internet vem ao encontro do CRM ampliando os canais de comunicação com os clientes (SWIFT, 2001, p. 294). Neste sentido, as empresas devem utilizar ao máximo os recursos que a internet possibilita.

Um dos recursos disponíveis é a integração da base de dados da empresa com a base de dados do cliente, o que segundo Payne e Frow (2005) é uma das formas de redução de custos que os projetos de CRM possibilitam. O resultado da pesquisa mostra que este recurso,

em geral é pouco usado, e que o uso está correlacionado com as empresas que tem programa formal de relacionamento.

O foco do quarto objetivo específico foi levantar informações de clientes relativas ao conceito de CRM que as empresas dispõem e quais efetivamente usam. Todavia, as informações que mais empresas declaram que possuem foram: o valor financeiro de cada cliente individual (receita), a utilização dos serviços pelos clientes e a segmentação de clientes com as necessidades individuais. Já as informações que mais empresas declararam que usam foram: o valor financeiro de cada cliente individual (receita), a utilização dos serviços pelos clientes e a utilização dos produtos pelos clientes. O que foi possível observar é que não são utilizadas todas as informações que as empresas dispõem e que o percentual de empresas que usam cada tipo de informação é pequeno. Então, é preciso aumentar a coleta e o armazenamento de informações relativas ao conceito de CRM, bem como o uso delas, objetivando um CRM mais efetivo.

As empresas de *software* apresentaram um nível menor de centralização da informação em uma mesma base de dados do que a pesquisa anterior apresentada por Peppers e Rogers (2003), ou seja, 60% das empresas de *software* pesquisadas possuem informações centralizadas. Adicionalmente, 65% das empresas de *software* afirmaram que todos aqueles empregados que têm contato com o cliente tem acesso às mesmas informações sobre os clientes. Ainda, 60% das empresas afirmaram que o cliente percebe uma imagem única da empresa apesar de se relacionar com diferentes departamentos.

Com relação ao armazenamento dos dados, naquelas empresas que tem programa formal de relacionamento há uma maior centralização das informações sobre clientes. Segundo Peppers e Rogers (2003) as informações sobre clientes devem ser centralizadas e compartilhadas por vários departamentos, criando uma imagem única da empresa para o cliente, independentemente do departamento com o qual ele está fazendo contato.

Ainda, foi encontrada correlação entre a empresa ter informações centralizadas e os colaboradores terem acesso as mesmas informações sobre os clientes. Entretanto, a centralização das informações facilita que os empregados tenham as mesmas informações sobre clientes. Payne e Frow (2005) consideram que a gestão da informação é imprescindível para o sucesso do CRM.

O foco do quinto objetivo específico foi identificar as estratégias de gerenciamento do relacionamento com o cliente que são adotadas pelas empresas pesquisadas. Neste contexto, os meios de contato mais utilizados entre empresas de *software* e seus clientes são:

o telefone, o e-mail, a internet, o serviço de venda pessoal, o gerenciamento de contas (visitas) e o celular. Contudo, as empresas precisam levar em consideração o que orienta Payne e Frow (2005) sobre a necessidade de padronizar e integrar processos quando são utilizados diferentes meios de comunicação, sendo necessário para tanto disponibilizar as mesmas informações sobre clientes para todos os empregados. A disponibilização das mesmas informações sobre clientes para os empregados ocorre em apenas 65% das empresas de *software*. Sendo assim, este é um ponto que precisa ser melhorado, por meio do desenvolvimento de programas formais de relacionamento baseados em padronização e integração de processos.

Considerando os processos de gerenciamento indicados pelas empresas desenvolvedoras de *software*, a pesquisa evidenciou que aqueles mais intensamente aplicados são: gerenciamento de serviços e gerenciamento de reclamações. Isto mostra a preocupação com a qualidade dos serviços, evidenciada também no resultado do questionamento sobre os fatores de retenção e lealdade. Adicionalmente, segundo Zineldin (2006), o controle de reclamações é imprescindível para o sucesso do negócio. As empresas de *software* precisam aumentar o gerenciamento de campanhas que, conforme menciona Gebert *et al.* (2003) este permite a coleta de informações valiosas para o CRM. As informações sobre cliente proporcionam a tomada de decisão estratégica e são o coração do CRM (PEPPARD, 2000).

O sexto objetivo específico apresentou as ações de marketing e de uso da informação do cliente que as empresas mais aplicam. Com relação às ações de marketing, aquelas mais aplicadas pelas empresas são: o uso de *contact centers*, contato individual com o cliente (visitas); envio de *newsletter*; programas para vender mais produtos, produtos diferentes e serviços para os clientes existentes; e pesquisas de satisfação de clientes.

Foi constatado que todas as empresas aplicam algum tipo de ação de marketing relativa ao conceito de CRM. Contudo, algumas ações de marketing aplicadas apresentaram correlação positiva com a empresa possuir programa formal de relacionamento. Entretanto, as ações de marketing que estão relacionadas a ter um programa formal de relacionamento são: manutenção de uma base de *mailing* segmentada; uso de informativos segmentados; uso de pesquisas de satisfação de clientes.

As empresas coletam e armazenam informações para então usá-las a fim de gerar conhecimento e respostas de marketing adequadas (PAYNE; FROW, 2005). Neste contexto, com relação ao tipo de uso que as empresas fazem da informação destacam-se: desenvolve ou entrega produtos personalizados/customizados para cada cliente individual; produz ou entrega

serviços personalizados para clientes individuais; envia informações sobre produtos e serviços específicos; desenvolve novos produtos baseado nas informações existentes sobre o perfil dos clientes; prevê as necessidades dos clientes quanto a produtos antes de saber quem serão os clientes e antes dos concorrentes.

O sétimo objetivo específico levantou os resultados que as empresas alcançaram após a implantação das iniciativas/estratégias de CRM. Sendo assim, a pesquisa mostrou que todas as empresas alcançaram algum resultado, dentro do que foi levantado na literatura. Dentre os principais resultados destacam-se: conhecimento sobre as necessidades dos clientes; conhecimento dos melhores clientes; o cliente se transforma num divulgador dos produtos e serviços da empresa; melhoria nos serviços prestados aos clientes; e melhora no desempenho do atendimento ao cliente *face to face*. Isto confirma o que diz a literatura, ou seja, o CRM melhores resultados no relacionamento com o cliente.

Adicionalmente, a pesquisa comprovou que, as empresas que têm programa formal de relacionamento têm melhores níveis de resultado em CRM. Neste sentido, o investimento em programas formais melhora os resultados deste tipo de projeto.

Numa análise entre as ações de marketing aplicadas pelas empresas e os resultados que estas alcançaram, observou-se que alguns resultados estão relacionados a algumas ações. Algumas correlações tiveram apresentaram coeficientes bastante elevados. O envio de *newsletter* está relacionado a melhora no desempenho do atendimento ao cliente *face to face*. O Telemarketing está relacionado a definição dos canais de venda de forma mais adequada e rentável. Os informativos segmentados estão relacionados a melhor segmentação de clientes.

Dentre as ações de marketing que tem maior correlação com os resultados em CRM apresentado na literatura segue: envio de *newsletter*; manutenção de uma base de *mailing* segmentada; mala direta; programa de afinidade; programa de reconquista de clientes; programa para vender mais produtos, produtos diferentes e serviços para os clientes existentes; telemarketing; revistas; informativos segmentados; promoções especiais; contato individual com o cliente (visitas); pesquisas de satisfação de clientes; uso de *contact center*.

Algumas destas ações, ou seja, que estão mais relacionadas a determinados resultados, também estão relacionadas a empresa ter um programa formal de relacionamento. Entretanto, àquelas empresas que não tem programa formal de relacionamento podem analisar estas ações, bem como seus resultados, buscando desenvolver seus programas de relacionamento incluindo as mesmas.

O oitavo e último objetivo específico buscou apresentar os indicadores que as empresas utilizam para mensurar os resultados de CRM. Dentre os indicadores mais utilizados estão: receita total de vendas, novos clientes no ano, vendas anuais, número de perguntas diárias dos clientes, perda de clientes no ano, satisfação do cliente, dias gastos com visitas em clientes, número de clientes e vendas líquidas. É importante ressaltar que dois importantes indicadores da literatura de CRM estão entre os menos utilizados, isto é, *customer lifetime value* (LANGERAK; VERHOEF, 2003) e *customer equity* (GUMMENSSON, 2004). A importância do uso destes indicadores está relacionada a decisão de investir em relacionamento com clientes que trarão lucratividade para a empresa no longo prazo, assim como colocado por Wilson (2006). Então as empresas de *software* podem estar aplicando todos os esforços para todos os clientes ou utilizando uma forma diferente de classificar os clientes. Estas empresas deveriam analisar, compreender e implantar estes indicadores.

Continuando, alguns indicadores estão correlacionados com as empresas que possuem programa formal de relacionamento. Entretanto, é provável que estas empresas tenham algum conhecimento e experiência no uso destes indicadores e tenham comprovado a necessidade e os benefícios do seu uso. Àquelas empresas que não tem programa formal de relacionamento podem levar este resultado em consideração.

O resultado da pesquisa traça um panorama sobre a atual situação da gestão do relacionamento com clientes em empresas de desenvolvimento de *software* do tipo SGI. Ela evidenciou a falta de formalização dos processos de CRM nestas empresas e a diferença em termos de ações e resultados em relação às empresas que tem alguma formalização. Ainda, no caso das empresas que afirmaram terem programas formais de relacionamento o CRM não é efetivo em sua plenitude, o que foi claramente evidenciado pela falta de algumas estratégias e ações. Neste sentido, recomenda-se que as empresas invistam em programas formais de relacionamento e, que àquelas que já iniciaram este processo, revisem a estratégia e o modelo a fim de ampliar os horizontes de atuação, utilizando o que a pesquisa traz como contribuição.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Levando em consideração a importância das empresas de *software* no Brasil sugere-se um estudo mais amplo envolvendo outros pólos de desenvolvimento de *software*, de forma que outras realidades possam ser confrontadas. Desta forma, poderia ser realizada uma análise mais abrangente com respeito ao processo de gestão do relacionamento com clientes neste tipo de empresa. Neste sentido, algumas questões também poderiam ser mais exploradas, tanto na cidade de Blumenau, quanto em outros locais:

- a) O modelo de implantação de CRM nas empresas, abordando: quantos departamentos estão envolvidos; é uma implantação estratégica ou tática; quais os processos adotados em cada uma das áreas da empresa; e como os processos se integram.
- b) O uso dos meios de comunicação, bem com os padrões de uso destes meios. Como as empresas garantem que independente do meio de comunicação o cliente fica satisfeito e percebe uma imagem única da empresa.
- c) Com relação aos fatores de retenção e lealdade poderia ser realizada uma pesquisa com os clientes deste tipo de empresa para identificar se as empresas de *software* estão corretas quanto àqueles que são mais importantes nesta relação.
- d) Os recursos/funcionalidades dentro dos *softwares* utilizados na empresas que mais suportam o CRM.

Finalizando, esta pesquisa poderia ser aplicada em outros setores da economia com o objetivo de ter uma compreensão maior do processo de CRM de forma generalizada.

6 REFERÊNCIAS

ABES. **Mercado brasileiro de *software* panorama e tendências 2008**. Disponível em: <<http://www.s2.com.br/s2arquivos/345/multimedia/156Multi.pdf>>. Acesso em: 30 março 2008.

ABES. **Santa Catarina fatura R\$ 1,5 bilhão em TI**. Disponível em: <<http://www.abes.org.br/templ3.aspx?id=232&sub=20>>. Acesso em: 01 março 2009.

ANDERSON, Eugene W.; SULLIVAN, Mary. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. **Marketing Sciences**, v. 12, n. 2, p. 125-43, 1993.

ARORA, Ashish; GAMBARDELLA, Alfonso. The globalization of the *software* industry: perspectives and opportunities for developed and developing countries. **NBER**, n. 10538, 2004.

ANACLETO, Alessandra; WANGENHEIM, Christiane Gresse Von; SALVIANO, Clenio F. Avaliação de processos para início de programas de melhoria em micro e pequenas empresas de *software*. In: VI SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE MELHORIA DE PROCESSOS DE *SOFTWARE*, 2004, São Paulo.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ARAUJO, Eratóstenes Edson Ramalho de. Oportunidades e desafios para o desenvolvimento de uma indústria de *software* nacional. **Ciência e Cultura**, v. 55, n. 2, p. 42-45, 2003.

BERRY, Leonard; BENDAPUDI, Neeli. Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p.15-37, 1997.

BOHLING, Timothy. *et al.*. CRM implementation: effectiveness issues and insights. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 184-194, 2006.

BOSE, Ranjit. Customer relationship management: key components for IT success. **Industrial Management**, v. 102, n. 2, p. 89-97, 2002.

BULL, Christopher. Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 5, p. 592-602, 2003.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

CAVALCANTI, André Marques; FILHO, André Marques Cavalcanti; LIMA, Telma Lúcia de Andrade. Modelo de gerenciamento de contratos de outsourcing baseados em SLA e prestação de serviços. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007. p. 101-109.

CHEN, Injazz J.; POPOVICH, Karen. Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 5, p. 672-688, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTABILE, Michele. A dynamic model of customer loyalty. In: ANNUAL IMP CONFERENCE, 16, Bath, 2000.

DONALDSON, Bill; O'TOOLE, Tom. **Strategic market relationships**: from strategy to implementation. Chichester: Wiley, 2007.

FREIRE, Emerson. **Inovação e competitividade**: o desafio a ser enfrentado pela indústria de *software*. Dissertação (mestrado em política científica e tecnológica) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

GALBREATH, Jeremy; ROGERS, Tom. Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. **The TQM Magazine**. v. 11, n. 3, p. 161-171, 1999.

GEBERT, Henning; GEIB, Malte; KOLBE, Lutz; BRENNER, Walter. Knowledge enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. **Journal of Knowledge Management**. v. 7, n. 5, p. 107-123, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GREENBERG, Paul. **CRM na velocidade da luz**. 1.ed. São Paulo: Campus, 2001.

GUMMESSON, Evert. Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 136-148, 2004.

GUTIERREZ, Regina Maria Vinhais; ALEXANDRE, Patrícia Vieira Machado. **Complexo eletrônico: sistemas integrados de gestão.** Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set2106.pdf>>. Acesso em: 16 abril 2008.

IBGE. **Pesquisa anual de serviços: suplemento produtos e serviços 2005-2006.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2006/default.sh>> Acesso em: 28 fevereiro 2009.

IDC. **Indústria aumenta em 12% seu orçamento para a compra de tecnologia.** Disponível em: <http://www.idcbrasil.com.br/news.asp?ctr=bra&year=2006&id_release=408>. Acesso em: 15 abril 2008

INPI. **Diagnóstico da indústria do software orienta ações do INPI.** Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/noticias/diagnostico-da-industria-do-software-orienta-acoes-do-inpi>>. Acesso em: 30 março 2008.

JONES, Thomas O.; SASSER, Earl W., Why satisfied customer defect. **Harvard Business Review**, p. 88-99, Nov-Dec. 1995.

KALE, Sudhir H. CRM failure and the seven deadly sins. **Marketing Management**, v. 13, p. 42-46, 2004.

KIM, Jonghyeok; SUH, Euiho; HWANG, Hyunseok. a model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. **Journal of Interactive Marketing**, v. 17, n. 2, p. 5-19, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Philip Kotler fala sobre inovação, fidelidade, segmentação, sustentabilidade e customização.** Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/materia.asp?codmateria=1780>>. Acesso em: 05 abril 2008.

KOTOROV, Rado. Customer relationship management: strategic lessons and future directions. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 5, p. 566-571, 2003.

LAGEMANN, Gerson Volney. **RBC para o problema de suporte ao cliente nas empresas de prestação de serviço de *software***: o caso Datasul. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

LANGERAK, Fred; VERHOEF, Peter C. Strategically embedding CRM. **Business Strategy Review**. v. 14 n. 4. p. 73 – 80, 2003

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. Prentice Hall: São Paulo. 2006.

LAUTERBORN, Robert. New marketing litany: four P's passe: c-words take over. **Advertising Age**, p. 26, 1990.

MALHOTRA, Newton K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmark, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MBI, ASSESPRO, ITS. **Pesquisa de mercado junto as 50 maiores empresas de *software* do Brasil**. 2007. Disponível em: <http://www.assesprosp.org.br/upload/noticia/20070705_Para%20onde%20vao%20as%20maiores%20empresas%20brasileiras%20de%20software.pdf?PHPSESSID=3b1909846216360422f6e7f2ca96a7d2>. Acesso em: 16 abril 2008.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Publifolha, 1999.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Plano de desenvolvimento provisório, APL-TIC de Santa Catarina**, 2008.

MINAMI, Chieko; DAWSON, John. The CRM process in retail and service sector firms in Japan: loyalty development and financial return. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 15, p. 375–385, 2008.

MITHAS, Sunil; KRISHNAN, M.S.; FORNELL, Claes. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? **Journal of Marketing**, v. 69, p. 201-209, 2005.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

MUNTEAN, Oana. Data warehouse solutions for CRM. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER SYSTEMS AND TECHNOLOGIES, 2004, Bulgaria: EUROPEAN COMPUTING EDUCATION AND TRAINING.

NGUYEN, ThuyUyen H.; SHERIF, Joseph S.; NEWBY, Michael. Strategies for successful CRM implementation. **Information Management & Computer Security**. v. 15, n. 2, p. 102-115, 2007.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, p. 33-44, 1999.

OSARENKHOE, Aihie; BENNANI, Az-Eddine. An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. **Business Process Management Journal**. v. 13, n. 1, p. 139-164, 2007.

PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. **Journal of Economic and Social Research**, v. 3, n. 2, p. 1-34, 2001.

PARK, Chung-Hoon; KIM, Young-Gul. A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 5, p. 652-671, 2003.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. A strategic framework for customer relationship management. **Journal of Marketing**. v. 69, p. 167-176, 2005.

PEPPARD, Joe. Customer relationship management (CRM) in Financial Services. **European Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 312-327, 2000.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM series marketing 1to1**: um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. Programas de relacionamento com clientes no Brasil. **Peppers e Rogers Group do Brasil**. 2003. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br/login.php3?servico=dwlpesq2003>>. Acesso em: 8 maio 2008.

PONDÉ, José Luiz. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**: competitividade da indústria de *software*. Campinas: MCT, FINEP, PADCT, 1993.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E; MILLAR, Victor. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 4, 1985.

RANJAN, Jayanthi; BHATNAGAR, Vishal. Principles for successful aCRM in organizations. **Direct Marketing: An International Journal**, v. 2, n. 4, p. 239-247, 2009.

REICHHELD, Frederick F.; SASSER, Earl W. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 105-111, set-out. 1990.

REICHHELD, Frederick. **A estratégia da lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de software e sistemas de informação**. 3. ed. Brasport: . Rio de Janeiro. 2005.

ROCHA, Ana Regina Cavalcanti da; MALDONADO, José Carlos; WEBER, Kival Chaves. **Qualidade de software: teoria e prática**. Prentice Hall, 2001.

RYGIELSKI, Chris; WANG, Jyun-Cheng; YEN, David C. Data-mining techniques for customer relationship management. **Technology in Society**, v. 24, p. 483-502, 2002.

ROWLEY, Jennifer. The four Cs of customer loyalty. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 6, p. 574-581, 2005.

ROSELINO, José Eduardo. **A indústria do software**: o “modelo brasileiro” em perspectiva comparada. 2006. 236 f. Tese de Doutorado (Doutorado em Ciências Econômicas)-Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

SÉRIE ESTUDOS TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. São Paulo: JP Edições e Projetos, 2007. Anual.

SHUM, Philip; BOVE, Liliana; AUH, Seigyoung. Employees' affective commitment to change The key to successful CRM implementation. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 11/12, p. 1346-1371, 2008.

SIVADAS, Eugene; BAKER-PREWITT, Jamie L. An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v. 28, n. 2, p. 73-82, 2000.

SMITH, Alan. CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead? In: HANDBOOK OF BUSINESS STRATEGY. United Kingdom: Emerald, p. 87-93, 2006.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **Customer relationship marketing**: get to know your customer and win their loyalty. 2. ed. London: Kogan Page, 2000.

SWIFT, Ronald S. **Accelerating customer relationships**: using CRM and relationship technologies. Upper Sadle River: Prentice Hall, 2001.

TONZAR, Nelma Diniz de Freitas. Qualidade e competitividade na indústria de *software* brasileira. **Revista Universidade Alfenas**, v. 4, p. 209-215, 1998.

TSUKUMO, Alfredo. N.; *et al.* Qualidade de *software*: visões de produto e processo de *software*. In: Conferência Internacional de Tecnologia de *Software*: Qualidade de *Software*, 8., Curitiba, 1997.

VALOS, Michael J.; BEDNALL, David H.B.; CALLAGHAN, Bill. The impact of Porter's strategy types on the role of market research and customer relationship management. **Marketing Intelligence & Planning**. v. 25, n. 2, p. 147-156, 2007.

VERHOEF, Peter C; LANGERAK, Fred. Eleven misconceptions about customer relationship management. **Business Strategy Review**. v. 13, n. 4, p.70-76, 2002.

WATERSCHOOT, Walter van; BULTE, Christophe Van den; The 4p classification of the marketing mix revised. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 83-93, out. 1992.

WEBER, Kival Chaves; ROCHA, Ana Regina Cavalcanti; NASCIMENTO, Celia Joseli. **Qualidade e produtividade em software**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

WILSON, R. Dale. Developing new business strategies in b2b markets by combining CRM concepts and on-line databases. **Competitiveness Review**, v. 16, n. 1, p. 38-43, 2006.

VAVRA, Terry. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

ZINELDIN, Mosad. The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. **Journal of Consumer Marketing**, v.23, n.7, p. 430–437, 2006.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Nome da Empresa:
2. Cidade:
3. Idade da empresa:
4. Faturamento anual (2008):
5. Número de empregados:
6. Número de clientes (contratos):
7. Número de clientes (contratos) no início de 2008:
8. Número de clientes que encerraram contrato em 2008:
9. Sua empresa tem um programa formal de relacionamento com clientes: () Sim () Não

10. Qual a importância de um programa de relacionamento com clientes para os resultados da empresa?
() extremamente importante
() muito importante
() importante
() pouco importante
() nada importante

11. Qual o resultado que o relacionamento com os clientes tem trazido para sua empresa?
() ótimo
() bom
() regular
() ruim
() péssimo

Nas questões abaixo, assinale o grau de importância de acordo com o seguinte critério: (1 – N = Nenhum; 2 – P = Pouca; 3 – M = Medianamente; 4 – B = Bastante; 5 – T = Totalmente)

12. Indique o grau de impacto em retenção e lealdade do cliente para cada um dos fatores relacionados abaixo:

	N	P	M	B	T
Satisfação do cliente com a empresa	1	2	3	4	5
Qualidade dos serviços	1	2	3	4	5
Qualidade dos produtos	1	2	3	4	5
Familiaridade com a empresa desenvolvedora, seus produtos e serviços	1	2	3	4	5
Intensificação do relacionamento (marketing de relacionamento)	1	2	3	4	5
Adaptação/customização dos produtos e serviços às necessidades dos clientes	1	2	3	4	5
Participação do cliente no desenvolvimento do produto	1	2	3	4	5
Entrega de serviços de excelência	1	2	3	4	5
Tornar o produto ou serviços fáceis de usar	1	2	3	4	5
A empresa responder rapidamente quando algo dá errado	1	2	3	4	5
Ouvir o cliente para descobrir na percepção dele o que pode ser melhorado	1	2	3	4	5
Construir uma relação ganha-ganha com o cliente	1	2	3	4	5
O valor oferecido pela empresa é maior do que aquele oferecido pelos concorrentes	1	2	3	4	5
Relação de equidade = é a razão entre o valor que o cliente obteve e o valor que a empresa obteve durante todo o relacionamento.	1	2	3	4	5
Relação custo / benefício dos produtos e serviços	1	2	3	4	5
Oferecer mais produtos e serviços proativamente	1	2	3	4	5
Honestidade e integridade da empresa em relação ao cliente	1	2	3	4	5

Nas questões abaixo, assinale o grau de importância de acordo com o seguinte critério: (1 – N = Nenhum; 2 – P = Pouca; 3 – M = Medianamente; 4 – B = Bastante; 5 – T = Totalmente, NPA = Não possuo esta área)

13. Assinale qual a intensidade de envolvimento de cada uma das áreas de sua empresa, citadas abaixo, na gestão do relacionamento com o cliente:

	N	P	M	B	T	NPA
Suporte Técnico	1	2	3	4	5	
Consultoria/Implantação de Sistemas	1	2	3	4	5	
Marketing	1	2	3	4	5	
Vendas	1	2	3	4	5	
Desenvolvimento de <i>Software</i>	1	2	3	4	5	
Tecnologia (desenvolvimento de tecnologia)	1	2	3	4	5	
Financeiro	1	2	3	4	5	
Direção	1	2	3	4	5	
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	

14. Quais dos *softwares* citados abaixo que são utilizados na sua empresa (não são considerados controles em Word, Excel) ?

- Sistema de suporte a telefonia
- Sistema de transações de vendas
- Sistema de Automação da força de vendas
- Sistema de Marketing
- Sistema de Automação das campanhas de marketing
- Sistema de Recursos humanos
- Sistema de Compras
- Sistema de Finanças
- Sistema de Faturamento
- Ferramentas de satisfação de clientes, como por exemplo, elaboração de pesquisas, tabulação e relatórios
- Ferramenta de controle de reclamações, como por exemplo, entrada de dados de reclamação, controle de respostas e relatórios, pode ser sistema de suporte.
- Sistema de comunicação colaborativa
- Data warehouse*
- Data mining*
- Enterprise Information System (EIS)*

- Business Intelligence* (BI)
- Balanced Scorecard* (BSC)
- Banco de dados
- Outros. Quais?

--

15. Com relação aos recursos de internet, selecione abaixo aqueles que a sua empresa dispõe (selecione quantos desejar):

- Home page*
- Intranet*
- Extranet*
- Auto serviço para o cliente, na internet, como por exemplo, emitir boleto, acompanhar relatório de serviços, abrir chamados de suporte técnico etc.
- Integração da base de dados da sua empresa com a base de dados do cliente
- Os seus empregados acessam os *softwares* da sua empresa pela internet
- Sua empresa dispõe de vendas de produtos e serviços pela internet
- Outros. Quais?

--

16. Assinale quais das informações sobre clientes, citadas abaixo, sua empresa dispõe e usa?

	Dispõe	Usa
Lucratividade por cliente		
Nível de compra por cliente		
O valor financeiro de cada cliente individual (receita)		
Utilização dos produtos pelos clientes		
Utilização dos serviços pelos clientes		
As preferências do cliente quanto ao canal de comunicação (telefone, e-mail, carta, celular, MSN)		

Reações do cliente com relação as campanhas de marketing		
Propensão de compras de cada cliente		
Segmentação de clientes de acordo com as necessidades individuais		

Outras informações que dispões e usa. Quais?

17. Com relação as informações sobre clientes que a sua empresa tem, responda as afirmações abaixo considerando que: **(1 – CT = concordo totalmente; 2 – C = concordo; 3 – NCD = não concordo e nem discordo; 4 – D = discordo; 5 – DT = discordo totalmente)**

	CT	C	NCD	D	DT
As informações dos clientes estão centralizadas	1	2	3	4	5
Todos aqueles empregados que têm contato com o cliente tem acesso as mesmas informações sobre os clientes	1	2	3	4	5
O cliente percebe uma imagem única da empresa apesar de se relacionar com diferentes departamentos.	1	2	3	4	5

18. Assinale os meios de contato do cliente com sua empresa:

- Gerenciamento externo de contas (visitas no cliente)
- Serviços e venda pessoal
- Varejo
- Filial
- Lojas
- Armazém
- Quiosques
- Telefone
- Fax
- Telemarketing

- Serviço de atendimento ao cliente (SAC)
- Mala direta
- Rádio
- Televisão
- E-mail
- Internet
- Televisão digital
- Celular
- Serviços de mensagem (SMS)
- Protocolo de comunicação wireless
- Telefonia 3G

Outros. Quais?

Nas questões abaixo, assinale o grau de intensidade de acordo com o seguinte critério: (1 – N = Nenhum; 2 – P = Pouca; 3 – M = Medianamente; 4 – B = Bastante; 5 – T = Totalmente)

19. Com que intensidade sua empresa aplica os seguintes processos de gerenciamento de relacionamento com o cliente:

	N	P	M	B	T
Gerenciamento de campanha	1	2	3	4	5
Gerenciamento de lead (perspectiva de venda)	1	2	3	4	5
Gerenciamento de ofertas	1	2	3	4	5
Gerenciamento de contratos	1	2	3	4	5
Gerenciamento de reclamações	1	2	3	4	5
Gerenciamento de serviços	1	2	3	4	5

20. Na sua empresa, qual a frequência das ações de marketing, direcionadas a carteira de clientes, listadas abaixo: (1 – N = nunca; 2 – R = raramente; 3 – AV = as vezes; 4 – F = frequentemente; 5 – S = sempre)

	N	R	AV	F	S
Envio de newsletter	1	2	3	4	5
Manutenção de uma base de <i>Mailing</i> segmentada	1	2	3	4	5
Mala direta	1	2	3	4	5
Programas de afinidade, como por exemplo, as revistas de relacionamento	1	2	3	4	5
Programas de reconquista de clientes	1	2	3	4	5
Programas para vender mais produtos, produtos diferentes e serviços para os clientes existentes	1	2	3	4	5
Telemarketing	1	2	3	4	5
Revistas	1	2	3	4	5
Informativos segmentados	1	2	3	4	5
Promoções especiais	1	2	3	4	5
Bônus por aquisição ou tempo de permanência	1	2	3	4	5
Contato individual com o cliente (visitas)	1	2	3	4	5
Programas de recompensa	1	2	3	4	5
Cartões de clientes (cartões que identificam o cliente como sendo da empresa e proporcionam algum tipo de benefício)	1	2	3	4	5
Pesquisas de satisfação de clientes	1	2	3	4	5
O uso de call centers (telefônico)	1	2	3	4	5
O uso de contact centers (vão além da administração dos contatos por chamadas telefônicas, ou seja, também atuam sobre e-mails, cartas, websites etc).	1	2	3	4	5

Existem outras ações. Quais?

21. Com qual frequência a sua empresa utiliza as informações de clientes que ela dispõe.

(1 – N = nunca; 2 – R = raramente; 3 – AV = as vezes; 4 – F = frequentemente; 5 – S = sempre)

	N	R	AV	F	S
Envia informações sobre produtos e serviços específicos	1	2	3	4	5
Envia informações sobre ofertas especiais	1	2	3	4	5
Personaliza as interações humanas (entre os empregados e os clientes)	1	2	3	4	5
Escolhe o canal correto (telefone, e-mail, visita etc) para contatar cada cliente	1	2	3	4	5
Personaliza alguns esforços de marketing e promoção individualmente	1	2	3	4	5
Personaliza todos os esforços de marketing e promoção individualmente	1	2	3	4	5
Produz ou entrega serviços personalizados para clientes individuais	1	2	3	4	5
Desenvolve novos produtos baseado nas informações existentes sobre o perfil dos clientes	1	2	3	4	5
Desenvolve ou entrega produtos personalizados/customizados para cada cliente individual	1	2	3	4	5
Prevê as necessidades dos clientes quanto a produtos antes de saber quem serão os clientes e antes dos concorrentes	1	2	3	4	5

22. Com relação aos resultados que o gerenciamento do relacionamento com o cliente trouxe para sua empresa, responda as afirmações conforme a seguinte escala: (1 – N = Nenhum; 2 – P = Pouca; 3 – M = Medianamente; 4 – B = Bastante; 5 – T = Totalmente)

	N	P	M	B	T
O cliente se transforma num divulgador dos produtos e serviços da empresa	1	2	3	4	5
Personalização das ofertas de produtos e serviços	1	2	3	4	5
Aumento nas taxas de respostas das campanhas de marketing	1	2	3	4	5

Melhora nos programas de lealdade	1	2	3	4	5
Melhora nos programas de desconto	1	2	3	4	5
Previsão de demanda mais real	1	2	3	4	5
Definição dos canais de venda de forma mais adequada e rentável	1	2	3	4	5
Conhecimento dos melhores clientes	1	2	3	4	5
Menor custo com ações promocionais	1	2	3	4	5
Melhor segmentação de clientes	1	2	3	4	5
Melhora na política de preços	1	2	3	4	5
Conhecimento do volume de compra de cada cliente	1	2	3	4	5
Ciclo de vendas reduzido (menor tempo)	1	2	3	4	5
Desenvolvimento de promoções personalizadas	1	2	3	4	5
O cliente contribui com sugestões que permitem a melhoria de processos	1	2	3	4	5
A tomada de decisão é mais rápida e mais bem informada	1	2	3	4	5
Redução de custos	1	2	3	4	5
Aumento da receita	1	2	3	4	5
Predição do comportamento dos clientes individuais ao longo do tempo	1	2	3	4	5
Conhecimento sobre as necessidades dos clientes	1	2	3	4	5
Melhoria nos serviços prestados aos clientes	1	2	3	4	5
Substituição de serviços telefônicos por serviços na internet	1	2	3	4	5
Novos canais eletrônicos, como on-line (internet) e facilidades de auto serviço	1	2	3	4	5
Melhora no desempenho do atendimento ao cliente <i>face to face</i>	1	2	3	4	5
Aumento da taxa de uso dos serviços	1	2	3	4	5
Personalização do atendimento dos clientes com informações no ponto de contato	1	2	3	4	5
Conhecimento dos níveis de satisfação e dos principais problemas	1	2	3	4	5
Desenvolvimento de novos produtos antes mesmos dos clientes solicitarem por eles	1	2	3	4	5
Lançamentos mais rápidos de produtos no mercado	1	2	3	4	5
O cliente contribui com sugestões para a introdução de novos	1	2	3	4	5

produtos					
----------	--	--	--	--	--

23. Com relação a mensuração dos resultados no gerenciamento do relacionamento com clientes, quais dos indicadores abaixo são utilizados na sua empresa (selecione quantas desejar):

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Novos clientes no ano | <input type="checkbox"/> Índice de motivação dos empregados |
| <input type="checkbox"/> Perda de clientes no ano | <input type="checkbox"/> Rotatividade de empregados |
| <input type="checkbox"/> Duração do relacionamento com o cliente | <input type="checkbox"/> Média de anos de um empregado na empresa |
| <input type="checkbox"/> Visitas do cliente na empresa | <input type="checkbox"/> Valor do ativo da empresa por empregado |
| <input type="checkbox"/> Satisfação do cliente | <input type="checkbox"/> Lucros da empresa por empregado |
| <input type="checkbox"/> Taxa de retenção de cliente | <input type="checkbox"/> Investimento em TI com foco no relacionamento com cliente |
| <input type="checkbox"/> Taxa de perda de clientes | <input type="checkbox"/> Investimento em TI como nível de serviço e suporte |
| <input type="checkbox"/> Satisfação com o relacionamento e lealdade | <input type="checkbox"/> Número de clientes internos de TI |
| <input type="checkbox"/> Taxas de recuperação de clientes | <input type="checkbox"/> Número de clientes externos de TI |
| <input type="checkbox"/> Pesquisa de perfil de consumidor | <input type="checkbox"/> Capacidade dos clientes em usar a TI |
| <input type="checkbox"/> Taxa de repetição de compra pelo cliente | <input type="checkbox"/> Frequência de upgrade de <i>hardware</i> na empresa |
| <input type="checkbox"/> Média das compras no ano por cliente | <input type="checkbox"/> Nível de segurança da TI |
| <input type="checkbox"/> Pontos de vendas | <input type="checkbox"/> Resultados financeiros futuros da empresa |
| <input type="checkbox"/> Participação no cliente | <input type="checkbox"/> Customer lifetime value (estimativa total de lucros que uma empresa poderia conseguir dos clientes ao longo do tempo) |
| <input type="checkbox"/> Média de contatos por ano por cliente | <input type="checkbox"/> Customer equity (estimativa total de receitas que uma empresa poderia conseguir dos clientes que tem no momento presente) |
| <input type="checkbox"/> Dias gastos com visitas em clientes | <input type="checkbox"/> Lucratividade de produtos e serviços |
| <input type="checkbox"/> Taxas de recompra | |
| <input type="checkbox"/> Taxas de vendas de produtos diferentes | |
| <input type="checkbox"/> Aquisição de clientes | |
| <input type="checkbox"/> Número de clientes | |
| <input type="checkbox"/> Oportunidade de vendas de produtos populares | |
| <input type="checkbox"/> Índice de <i>empowerment</i> dos empregados | |

- Lucratividade por cliente
- Share of wallet (quantia de negócios de uma empresa que vem de um cliente específico)
- Vendas anuais
- Receita total de vendas
- Vendas líquidas
- Vendas líquidas por empregado
- Campanhas de marketing
- Custo total por promoção
- Atividade boca-a-boca
- Imagem da marca
- Custo total por canal
- Outros. Quais?
- Número de perguntas diárias dos clientes
- Nível de serviço
- Número de canais de respostas para as perguntas dos clientes
- Tempo de resposta para perguntas do cliente
- Diversidade de produtos
- Informação detalhada de produtos
- Capacidade tecnológica para produzir novos produtos
- Investimento em pesquisa e desenvolvimento

--

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Blumenau, 15 de agosto de 2009.

A diretoria,

Este documento visa apresentar o propósito da pesquisa a ser realizada nesta conceituada empresa, pela mestranda Solange Plebani, da Universidade Regional de Blumenau, sob orientação do Prof. Dr. Gerson Tontini.

A pesquisa tem como objetivo principal compreender o processo de gestão do relacionamento com os clientes das empresas desenvolvedoras de *software*. Neste sentido, pretende-se analisar a gestão do relacionamento com os clientes que já concluíram a implantação do *software*, ou seja, aqueles que se encontram na fase de serviços denominados suporte e manutenção. Neste sentido, sua empresa, por integrar o grupo de empresas desenvolvedoras de *software*, sediadas no estado de Santa Catarina, apresenta o ambiente adequado para a realização da pesquisa. Adicionalmente, este estudo visa trazer subsídios para a melhoria do relacionamento com os clientes, nas empresas de desenvolvimento de *software*, em busca da retenção e lealdade.

Neste sentido, além da autorização para realização desta pesquisa, solicitamos que concedam algum tempo e paciência para responder algumas perguntas que serão necessárias para a realização deste estudo.

Em meu nome e da Universidade Regional de Blumenau desejo expressar minha gratidão por sua colaboração. Finalmente, ao fim do estudo, sua empresa receberá um relatório contendo as melhores práticas em gerenciamento do relacionamento com o cliente que foram identificadas.

Atenciosamente,
Solange Plebani

APÊNDICE C – LEGENDA DAS AÇÕES E RESULTADOS

RA	O cliente se transforma num divulgador dos produtos e serviços da empresa
RB	Personalização das ofertas de produtos e serviços
RC	Aumento nas taxas de respostas das campanhas de marketing
RD	Melhora nos programas de lealdade
RE	Melhora nos programas de desconto
RF	Previsão de demanda mais real
RG	Definição dos canais de venda de forma mais adequada e rentável
RH	Conhecimento dos melhores clientes
RI	Menor custo com ações promocionais
RJ	Melhor segmentação de clientes
RK	Melhora na política de preços
RL	Conhecimento do volume de compra de cada cliente
RM	Ciclo de vendas reduzido (menor tempo)
RN	Desenvolvimento de promoções personalizadas
RO	O cliente contribui com sugestões que permitem a melhoria de processos
RP	A tomada de decisão é mais rápida e mais bem informada
RQ	Redução de custos
RR	Aumento da receita
RS	Predição do comportamento dos clientes individuais ao longo do tempo
RT	Conhecimento sobre as necessidades dos clientes
RU	Melhoria nos serviços prestados aos clientes
RV	Substituição de serviços telefônicos por serviços na internet
RX	Novos canais eletrônicos, como on-line (internet) e facilidades de auto serviço
RY	Melhora no desempenho do atendimento ao cliente <i>face to face</i>
RZ	Aumento da taxa de uso dos serviços
RAB	Personalização do atendimento dos clientes com informações no ponto de contato
RAC	Conhecimento dos níveis de satisfação e dos principais problemas
RAD	Desenvolvimento de novos produtos antes mesmos dos clientes solicitarem por eles
RAE	Lançamentos mais rápidos de produtos no mercado
RAF	O cliente contribui com sugestões para a introdução de novos produtos

Quadro 15 – Legenda dos resultados em CRM.

Fonte: dados do questionário levantados a partir da revisão de literatura.

AA	Envio de newsletter
AB	Manutenção de uma base de mailing segmentada
AC	Mala direta
AD	Programas de afinidade, como por exemplo, as revistas de relacionamento
AE	Programas de reconquista de clientes
AF	Programas para vender mais produtos, produtos diferentes e serviços para os clientes existentes
AG	Telemarketing
AH	Revistas
AI	Informativos segmentados
AJ	Promoções especiais
AK	Bônus por aquisição ou tempo de permanência
AL	Contato individual com o cliente (visitas)
AM	Programas de recompensa
AN	Cartões de clientes (cartões que identificam o cliente como sendo da empresa e proporcionam algum tipo de benefício)
AO	Pesquisas de satisfação de clientes
AP	O uso de call centers (telefônico)
AQ	O uso de contact centers (vão além da administração dos contatos por chamadas telefônicas, ou seja, também atuam sobre e-mails, cartas, websites etc).

Quadro 16 – Legenda das ações em CRM.

Fonte: dados do questionário levantados a partir da revisão de literatura.

APÊNDICE D – CORRELAÇÃO ENTRE AÇÕES DE MARKETING E RESULTADOS DE CRM.

Ações Resultados	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ
RA	0,19	0,34	0,24	-0,02	-0,26	0,27	0,43	-0,10	0,49*	0,24	0,04	0,57**	-0,03	#	0,23	0,30	-0,06
RB	0,04	0,20	0,13	0,00	0,11	-0,14	0,08	0,13	0,33	0,21	0,21	0,20	0,04	#	0,31	0,37	0,10
RC	0,55*	0,55*	0,35	0,17	0,46*	0,48*	0,24	0,18	0,38	0,53*	-0,23	-0,01	0,10	#	0,27	0,31	0,37
RD	0,54*	0,41	0,28	-0,03	0,04	0,34	0,13	-0,06	0,30	0,36	-0,20	0,35	0,03	#	0,55*	0,14	0,56**
RE	0,02	0,03	0,49*	0,16	0,13	-0,18	0,34	0,03	0,15	0,37	0,08	0,11	0,32	#	0,28	-0,23	-0,05
RF	0,12	0,08	0,03	0,38	0,39	0,09	0,04	0,32	0,21	0,06	0,14	0,13	-0,24	#	-0,05	0,23	-0,20
RG	0,19	0,53*	0,32	0,43	0,56**	0,24	0,62**	0,39	0,51*	0,40	-0,01	0,07	0,02	#	0,10	0,39	-0,04
RH	0,41	0,27	0,26	0,04	0,06	0,35	0,24	-0,01	0,44*	0,38	-0,14	0,56**	-0,10	#	0,31	0,21	0,11
RI	0,10	0,34	0,30	0,16	0,30	0,17	0,10	0,04	0,18	0,43	-0,13	-0,29	0,16	#	0,21	0,17	0,07
RJ	-0,02	0,48*	0,43	0,34	0,28	0,21	0,27	0,25	0,70**	0,49*	-0,17	0,10	0,20	#	0,30	0,31	0,07
RK	-0,07	0,08	0,38	0,44	0,19	-0,20	0,29	0,35	0,31	0,30	0,31	0,19	0,02	#	0,05	0,33	-0,24
RL	0,17	0,12	0,14	0,38	0,47*	-0,22	-0,17	0,50*	0,29	0,28	0,01	0,03	0,14	#	0,30	0,37	0,35
RM	0,54*	0,40	0,25	0,06	0,36	0,25	0,13	0,06	0,43	0,39	-0,05	0,39	-0,14	#	0,37	0,39	0,27
RN	0,35	0,58**	0,47*	0,38	0,38	0,15	0,46*	0,30	0,49*	0,51*	-0,15	0,20	0,07	#	0,13	0,37	0,25
RO	0,47*	0,43	0,20	-0,02	-0,08	0,40	0,10	-0,09	0,51*	0,27	-0,01	0,55*	-0,24	#	0,38	0,31	0,33
RP	0,52*	0,52*	0,37	-0,04	-0,01	0,34	0,20	-0,11	0,57**	0,44	-0,16	0,51*	-0,12	#	0,48*	0,31	0,33
RQ	-0,01	-0,02	0,01	0,38	0,44	0,26	-0,09	0,33	0,24	0,03	-0,02	0,07	-0,16	#	-0,29	0,38	-0,13
RR	0,54*	0,58**	0,36	0,20	0,26	0,39	0,24	0,12	0,65**	0,49*	-0,02	0,43	0,00	#	0,47*	0,36	0,19
RS	0,14	0,37	-0,06	0,11	-0,12	0,18	-0,21	0,03	0,34	-0,04	-0,13	0,35	-0,39	#	0,02	0,36	0,21
RT	0,44*	0,48*	0,31	0,25	0,20	0,28	0,34	0,17	0,68**	0,47*	-0,16	0,53*	0,10	#	0,28	0,26	0,12
RU	0,36	0,48*	0,19	0,04	0,01	0,24	0,24	-0,06	0,52*	0,39	-0,19	0,46*	-0,11	#	0,36	0,40	0,09
RV	-0,22	0,41	0,38	0,50*	0,28	0,03	0,47*	0,41	0,50*	0,27	0,08	-0,11	0,15	#	-0,22	0,35	-0,55*
RX	0,10	0,19	0,07	0,36	0,26	-0,22	0,17	0,28	0,31	0,06	0,08	0,23	0,04	#	0,19	0,35	0,02
RY	0,61**	0,51*	0,00	0,01	0,00	0,17	0,09	-0,06	0,40	0,21	-0,12	0,47*	-0,25	#	0,56**	0,32	0,32
RZ	0,54*	0,49*	0,39	0,33	0,26	0,10	0,16	0,25	0,64**	0,45*	0,23	0,33	0,01	#	0,48*	0,33	0,09
RAB	0,13	0,28	-0,02	0,14	0,21	0,32	-0,10	0,06	0,44	0,20	0,15	0,16	-0,10	#	0,29	0,35	0,15
RAC	0,49*	0,48*	0,17	0,38	0,36	0,30	0,00	0,30	0,50*	0,30	-0,40	0,24	-0,20	#	0,07	0,30	0,24
RAD	0,27	0,25	0,31	0,20	0,35	0,12	0,20	0,13	0,25	0,42	-0,29	0,16	0,03	#	-0,04	0,33	0,16
RAE	-0,04	0,30	0,38	0,42	0,42	-0,26	0,30	0,38	0,40	0,38	-0,27	0,05	-0,07	#	-0,05	0,37	-0,14
RAF	0,28	0,34	0,40	-0,05	0,01	0,26	0,31	-0,13	0,38	0,61**	0,00	0,30	0,13	#	0,42	0,36	0,15

Quadro 17 – Correlação entre ações de marketing e resultados de CRM.

Fonte: dados da pesquisa.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)