

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM): PESSOAS, PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIAS E RELAÇÕES DE PODER

Flávio Régio Brambilla^a

^aDoutor em Administração. Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). flaviobrambilla@terra.com.br

Informações de Submissão

Autor Correspondente Flávio Régio Brambilla.

Recebido em: 27/05/2013

Aceito em: 06/08/2013

Publicado em: 27/08/2013

Palavras-chave

Customer Relationship Management (CRM); Variáveis Organizacionais; Estudo de Caso.

Keywords

Customer Relationship Management (CRM); Organizational Variables; Case Study Research.

Resumo

Práticas do Marketing de Relacionamento e do Customer Relationship Management (CRM) envolvem séries de mudanças nas organizações para a manutenção dos relacionamentos com os clientes. Sua face tecnológica é comumente explorada na literatura de Marketing e de Tecnologia, mas variáveis da dimensão organizacional, de âmbito humano e filosófico, muitas vezes são negligenciadas. O CRM é um diferencial de negócio, não uma aplicação de ordem puramente tecnológica. Este artigo tem por objetivo, mediante a realização de um Estudo de Caso acerca da relação entre duas empresas de orientação tecnológica em processo de elaboração de um sistema de CRM comercial, apresentar a dimensão organizacional do CRM, justificando a importância das variáveis: Planejamento e Monitoramento do Projeto, Recursos Humanos (Pessoas), Mudança na Filosofia Empresarial (de Mercado) e Poder. Estas variáveis representam o necessário alinhamento organizacional para que as ações de CRM atendam aos objetivos junto aos clientes. Os resultados obtidos ilustram que a relação entre empresas diante destes fatores podem apresentar diferenças de perspectivas que podem gerar anomalias e incongruências técnicas enquanto outros fatores antagônicos não impactam diretamente nos resultados. Estruturas de poder e foco de mercado divergem nas empresas do caso analisado.

Abstract

Practices of Relationship Marketing and Customer Relationship Management (CRM) involve a series of changes in organizations to maintain relationships with customers. The technological face is commonly found in the literature of Marketing and Technology, but organizational variables related to people and philosophy are often neglected. CRM is a business differentiator, not an application purely technological. This paper aims, by conducting a case study on the relationship between two technology-oriented companies in the process of developing a CRM system business, provide the organizational dimension of CRM, explaining the importance of the variables: Planning and Monitoring Project, Human Resources (People), Change in Business Philosophy (Market) and Power. These variables represent the necessary organizational alignment to actions meet the goals of CRM to customers. The results illustrate that the

relationship between companies on these factors may have different perspectives that can generate anomalies and technical inconsistencies while other antagonistic factors not directly impact the results. Power structures and market focus differ in the analyzed case-study companies.
--

1 INTRODUÇÃO

Mesmo organizações de grande porte precisam adaptar suas ações para o atendimento personalizado dos clientes. Porém, é preciso que o suporte de tecnologia atue como uma ferramenta para a extensão das práticas junto aos clientes de maior valor. Para que os indicadores de CRM na perspectiva organizacional sejam compreendidos, dois conceitos são necessários. O primeiro é o Marketing de Relacionamento, no qual a interação com os clientes passa a ser o foco nas transações. O segundo conceito é uma extensão do primeiro. Trata-se do *Customer Relationship Management* (CRM), que é uma evolução do conceito relacional, que proporciona às grandes organizações personalizar ações. As dimensões operacionais do CRM são duas, tecnológica e organizacional. Diante dos objetivos de estudo, serão abordadas as quatro variáveis organizacionais: Planejamento e monitoramento do projeto de CRM; Recursos humanos; Mudança na filosofia empresarial; Poder. Ao entendimento das variáveis é preciso primeiro compreender as lógicas do Marketing de Relacionamento e do CRM.

Marketing de Relacionamento não é uma atenção mercadológica nova direcionada aos clientes, envolvendo as transações entre empresas e clientes ao longo do tempo. *Max Weber* em *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* traz premissas centrais que praticamente não diferem da moderna operacionalização do CRM, exceto em virtude das proporções e emprego tecnológico. Para Weber (2003, p.60), “de mais a mais, além da clareza de visão e da habilidade para agir, somente pela virtude de qualidades éticas bem definidas e altamente desenvolvidas é possível merecer a confiança, absolutamente indispensável, dos clientes”. As qualidades éticas citadas pelo autor se referem aos atributos de confiança, os quais devem permear o CRM para que o relacionamento seja positivo.

No entendimento do CRM e suas dimensões, é preciso conhecer a lógica que suporta sua operacionalização. O componente humano é fundamental na utilização das filosofias de CRM. Morgan e Hunt (1994) consideram que o marketing de relacionamento, para que se torne bem sucedido, requer uma postura de comprometimento e confiança. A confiança se refere ao sentimento mútuo de certeza e segurança de uma parte (organização) na integridade da outra (cliente). Para ilustrar a importância deste aspecto, Berry (2002) traz o Marketing de

Relacionamento descrevendo-o como um conceito relativo à atração, manutenção/retenção, e ao aumento dos relacionamentos com os clientes. “A elevação da orientação para o cliente resulta em programas de marketing mais significativos” (WORKMAN Jr., 2004, p.126).

Organizações com um forte e positivo relacionamento com os clientes, segundo Rowe e Barnes (1998), têm o potencial para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável que pode conduzir ao desempenho superior. A premissa fundamental do marketing de relacionamento consiste em manter uma base de clientes rentáveis e fiéis. Estes são os pilares de resultados da organização, o que Berry (2002, p.70), apresenta como o elemento “para que os clientes continuem como clientes”. As ações de CRM são suportadas pelo marketing de relacionamento. Identificados os atributos do Marketing de Relacionamento, segue o CRM.

Customer Relationship Management (CRM) se traduz como o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes. É definido como uma abordagem gerencial que propicia às organizações identificação, atração e aumento na retenção dos clientes. Proporciona maior rentabilidade para a empresa justamente desenvolvendo ações para a identificação e para o aumento das transações com os clientes de maior valor (WILSON, DANIEL, McDONALD, 2002). O CRM é uma disciplina focalizada na automação e melhoramento dos processos de negócios associados ao gerenciamento dos relacionamentos com os clientes nas áreas de vendas, serviço ao cliente e suporte. Lin e Su (2003, p.716) trazem a definição de CRM como “a chave da competição estratégica necessária para manter o foco nas necessidades dos clientes e para uma abordagem face-a-face com o cliente ao longo da organização”. Tem-se assim, CRM como ferramenta relacional. Uma abordagem técnica, apresentada por Wilson, Daniel e McDonald (2002), considera CRM como um conjunto de processos e tecnologias que suportam planejamento, execução e monitoramento coordenado dos consumidores. Para Dwyer, Schurr e Oh (1987) a extensão dos relacionamentos de troca contribui para a diferenciação de produtos e serviços, criando barreiras às substituições.

Retenção é mais lucrativa do que a utilização de altos níveis de esforços do marketing para recolocar clientes no lugar daqueles que partirem. É relatado por Berry (2002) que a realização de bons serviços é necessária para que a retenção de relacionamentos ocorra. As firmas que exercem marketing de relacionamento investem em programas formais não apenas para atrair novos clientes, mas para manter e melhorar o relacionamento com os clientes existentes. Como apresenta Winer (2001), a meta global dos programas de relacionamento consiste em entregar um mais alto nível de satisfação ao cliente, superando aquele entregue pela concorrência. Winer (2001, p.99), diz que “o serviço ao cliente precisa receber o *status*

de alta prioridade no ambiente organizacional”. E Croteau e Li (2003) destacam organizações que reconhecem a importância de focar negócios em uma estratégia de orientação ao cliente.

O'Malley e Mitussis (2002) alertam que na ausência de uma cultura centrada em marketing de relacionamento não serão entendidos os processos e ações de CRM. A ausência de entendimento dos processos preconiza e reforça a ideia de que o CRM não se trata de uma solução de cunho exclusivamente tecnológico, mas sim relacional e orientado por pessoas. Neste sentido, “CRM é uma estratégia de negócio; não apenas um aparato de *software*” (RAGINS, GRECO, 2003, P.29). Atuahene-Gima e Murray (2004) mencionam que os gerentes devem encorajar os membros de projetos para o cultivo de relacionamentos com pessoas externas da organização, para obter novos *insights*, e expandir as perspectivas do desenvolvimento das estratégias de marketing.

Através do referencial teórico constituído neste artigo e análise para cada uma das quatro variáveis qualitativas, o objetivo deste estudo focaliza em examinar o comportamento organizacional diante das soluções de CRM. A etapa empírica de pesquisa foi desenvolvida na unidade desenvolvedora de *software* de uma grande fabricante internacional, situada num Parque Tecnológico de uma Universidade privada no Estado do Rio Grande do Sul. Foram utilizadas informações tanto da empresa de tecnologia quanto de uma empresa cliente de grande porte e projeção, que utiliza das facilidades de *software* na condução de seus processos de venda e de CRM, já que os clientes tendem a ser atendidos seguindo premissas relacionais.

A continuação do estudo se dá da seguinte maneira. Primeiro, a apresentação das variáveis já estruturadas, bem como seu aporte teórico. No segundo momento, o artigo apresenta resultados obtidos mediante Estudo de Caso, para fins de contribuição empírica. Por fim, conclusões gerais deste estudo, orientadas por práticas de relacionamento com clientes.

2 Fundamentação Teórica da Dimensão Organizacional do CRM

A dimensão organizacional do CRM engloba as variáveis em análise: Planejamento e monitoramento do projeto de CRM, Recursos humanos, Mudança na filosofia empresarial, e Poder. Cada uma das variáveis está caracterizada separadamente para fins didáticos, embora os processos relatados sejam conduzidos em paralelo ao longo das ações de CRM.

2.1 Variável Planejamento e Monitoramento do Projeto de CRM

Para o Peppers e Rogers Group (2004), o projeto de CRM é corporativo, e envolve todas as áreas da empresa. Parvatiyar e Sheth (2001) relatam que está em aumento o número de empresas que estão adotando estratégias, programas, ferramentas, e tecnologias centradas em clientes no gerenciamento de relacionamentos. Embora CRM utilize tecnologia, sua aplicação emerge da filosofia relacional, não das ferramentas. É pertinente a definição de CRM apresentada por Parvatiyar e Sheth (2001), onde este é de amplitude estratégica, para adquirir, reter e exercer parceria com consumidores de valor para empresa. Em perspectiva estratégica, Shoemaker (2001, p.178) afirma que “ferramentas de CRM proporcionam acessibilidade, informação precisa de cliente e melhor tempo de vendas”. Segundo Srivastava, Shervani e Fahey (1999), no desenvolvimento de estratégias, os administradores de marketing devem analisar e identificar como determinada ação pode contribuir no projeto, no desenvolvimento, na execução e na integração dos processos organizacionais. Salazar (2002, p.58) menciona que “a amplitude da estratégia deve estar focada na determinação de valor ao cliente, ou seja, o que representa a organização ao cliente”.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) dizem que uma empresa mede o valor de seus clientes através da soma do consumo de produtos e serviços ao longo do tempo, não apenas em termos atuais. A mensuração do valor de cliente para a empresa é efetuada diante das transações e contribuições de um cliente no decorrer do tempo. Bolton e Steffens (2004) relatam que o marketing é ideal para exercer o papel de liderança na transformação da organização para centralização em clientes, porque agrega o melhor conhecimento da segmentação de clientes, rentabilidade dos mesmos, suas preferências, e as experiências desejadas. Bhattacharya e Sen (2003) alertam que antes de formular e implementar estratégias de identificação e construção, administradores devem definir o que desejam que os clientes identifiquem na empresa. As empresas devem elaborar estratégias para uma sustentável, profunda e significativa interação cliente-empresa, para que cliente faça parte, e seja internalizado na organização. Estas interações devem focar em deixar os clientes em contato direto com a identidade da firma.

Hansotia (2002, p.132) alerta, “CRM depende de cuidadoso planejamento e prontidão organizacional”, incluindo constante monitoria. Na visão de Parvatiyar e Sheth (2001, p.15), “o monitoramento dos processos é necessário para salvaguarda contra falhas e conflitos administrativos nos relacionamentos”. Os autores complementam dizendo que a avaliação periódica dos resultados em CRM é necessária para a confirmação de que os programas estão atendendo às expectativas e para a confirmação de que são sustentáveis ao longo do tempo. O desenvolvimento de métricas é sempre uma atividade complexa, e por isso, a maioria das empresas tende a utilizar medidas de marketing já existentes para avaliar CRM. Destacam

Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002) que a dificuldade de avaliar CRM é causada pela interdependência das estratégias de CRM e o requerido alinhamento dos processos de negócio da firma, que precisam tomar o lugar da centralidade em cliente combinada com o aumento do valor econômico. Para Bayer (2002), a mensuração do sucesso da estratégia de CRM está ligada a totalidade dos processos. Esta mensuração deve ser feita em termos de atividades específicas, quais focam na melhoria dos resultados de marketing. Gummesson (1998) complementa dizendo que é necessária uma definição mental direcionada para o que mensurar e, em qual momento mensurar, bem como se é possível realizar tal tipo de mensuração.

2.2 Variável Recursos Humanos

Relata Pedron (2001) que adequado e planejado treinamento é essencial para uma bem sucedida implantação de CRM. Angelo e Giangrande (1999) consideram o treinamento um instrumento que permite a transmissão planejada e uniforme dos valores organizacionais. Ferreira e Sganzerlla (2000) dizem que treinamento é o ato de fornecer aos funcionários da empresa ferramentas, tecnologia e uma maior autonomia na tomada de decisões.

Um aspecto importante quanto aos recursos humanos da organização consiste no treinamento dos prestadores das soluções de CRM, para o adequado desenvolvimento das qualificações na implantação do projeto. Os recursos humanos, como destacado por Bogmann (2000), são muito importantes nos projetos de CRM. Contextualiza que as comunicações bidirecionais exigem clareza, e devem ocorrer em linguagem inteligível aos envolvidos.

Também é crucial o treinamento do pessoal da empresa usuária de CRM, para que possa ser realizado adequado atendimento, suprindo necessidades. Bretzke (2000) apresenta o uso correto da tecnologia como fundamental à obtenção da habilidade do gerenciamento de informações mediante *softwares* especializados, os quais proporcionam melhores condições para atividades de marketing por intermédio de CRM.

Recursos humanos aparecem como variável fundamental, a qual requer adaptação para aplicação das filosofias e práticas de CRM. Aos envolvidos nos processos organizacionais, conforme Souza (2005), a busca pelo desempenho nas atividades do trabalho, seja ele qual for, é primordial para o sucesso. Trabalhadores satisfeitos, motivados, e integrados ao processo de trabalho como um todo, produzem resultados mais expressivos para organização. Os resultados de maior desempenho são desencadeados por diversos fatores, entre eles a percepção e valorização de indivíduos, estabelecimento de ambientes desafiadores, concessão de maior responsabilidade e autonomia (*empowerment*), bom relacionamento com a chefia e

pares (ambiente saudável). Também, o conhecimento da missão, visão, valores e cultura da organização (que muitas vezes não está escrita em manuais, mas no comportamento rotineiro da organização, construída através da compreensão dos indivíduos, mediante filosofia operacional ao longo do tempo ou por preceitos preconizados pela figura do fundador).

Ferreira e Sganzerlla (2000) mencionam que a empresa deve valorizar as atitudes inovadoras de seus funcionários, para que desenvolvam a capacidade de assumir riscos. Swift (2001) afirma que os sistemas de conhecimento de clientes, que é o caso do CRM, exigem que ocorra em maior ou menor grau, uma mudança nos fundamentos da filosofia empresarial, maior colaboração dos agentes organizacionais e a inclusão de novas idéias.

Conforme Buttle e Cox (2004), processos e pessoas são importantes ao desempenho favorável de CRM. Para Parvatiyar e Sheth (2001, p.15) “várias decisões de recursos humanos são também importantes para a criação da organização certa e com clima para a administração do marketing de relacionamento”. Em busca de um patamar ideal de atuação e clima adequado às práticas do CRM na firma, é necessário o conhecimento das suas capacidades internas. Brown (2001) encara as habilidades interpessoais como cruciais no ambiente empresarial. O CRM deve ser iniciado por uma profunda avaliação das capacidades internas da empresa, e os esforços então devem ser direcionados, em especial ao adequado gerenciamento da aprendizagem dos colaboradores.

Srivastava et al. (2002, p.25) dizem que “a introdução do CRM em uma organização precisa ser administrada cuidadosamente”. Esta idéia é corroborada por Campbell (2003, p.376), ao afirmar que “as competências de uma empresa derivam de suas habilidades e aprendizagem coletiva, exercidas em todos os processos existentes na organização”. Trata-se da adequação do pessoal da empresa frente às práticas de CRM e procedimentos do negócio.

2.3 Variável Mudança(s) na Filosofia Organizacional

Com relação às mudanças necessárias na filosofia empresarial para adoção do CRM, no primeiro momento surgem reavaliação de objetivos, valores e missão da empresa, elementos estruturais e mudanças na cultura da empresa. As mudanças na cultura decorrem das alterações na postura dos agentes organizacionais, especialmente lideranças. Nogueira, Mazzon e Terra (2004), referente aos aspectos da liderança e da cultura em projetos de CRM dizem ser o principal tópico a capacitação para ação dos envolvidos, ou seja, o poder fornecido aos atuantes no processo de negociação entre cliente e empresa.

A mudança mais significativa é a necessidade de uma estrutura direcionada ao foco em cliente. Segundo Angelo e Giangrande (1999) os novos valores implantados além de assimilados passarão a compor parte da cultura organizacional. Muitos valores tradicionais e já existentes na organização deverão ser mantidos e reforçados. Bhattacharya e Sen (2003, p.78) afirmam que “a identidade empresarial é moldada pela missão, estrutura, processos e clima organizacional, além das identidades individuais e da distinção perante outras organizações”. Conforme Hansotia (2002), estratégias organizacionais em sua totalidade começam pela declaração da missão empresarial. Antes de a empresa embarcar em uma estratégia de CRM, precisa revisar a declaração de sua missão para garantir que está claramente direcionada para o foco em clientes.

Quando se trata de mudança nas filosofias empresariais é importante a reavaliação da estrutura, para que esta receba a devida adequação aos sistemas e filosofia do CRM. Os contornos organizacionais, diz Brown (2001), determinam responsabilidade e autoridade, para cada cargo, com base na visão estratégica definida às práticas de CRM. “As oportunidades que o CRM traz só poderão ser sentidas se a empresa incorporar esta atividade em todos os seus setores, através de práticas” cotidianas (NOGUEIRA, MAZZON, TERRA, 2004, p.13). Então, Kellen (2002, p.4) complementa relatando que “o CRM não é o simples gerenciamento das interações com clientes, mas sim o aprendizado de como interagir melhor com clientes”. Para adequação das práticas de CRM, bem como para o real entendimento desta filosofia de negócio, é essencial a integração entre os setores da empresa, e o envolvimento de todos. Argumentam Ferreira e Sganzerlla (2000) sobre a necessidade de promover a união entre as pessoas na firma, para que seja realizado um adequado trabalho mediante o uso de informações. É desejado que exista uma perspectiva de senso comum e do compartilhamento destas informações entre os setores organizacionais.

Kalakota e Robinson (2000) salientam que atendimento aos clientes constitui a essência do negócio de uma empresa. É primordial que os processos internos da organização tenham barreiras departamentais reduzidas. Através desta postura de integração, o objetivo de melhor atender clientes pode ser atingido e, os processos internos da organização se tornam mais significativos. A adoção do CRM implica integração interna. Argumenta Hansotia (2002) que o CRM não obterá sucesso se for apenas sonho de média e alta gerência, ou da cúpula organizacional. É preciso compromisso na organização – dos gestores e colaboradores.

2.4 Variável Estrutura Interna de Poder

Como aspecto inicial em relação ao poder, o apoio e incentivo da alta administração da organização para a implantação das ferramentas e filosofias do CRM, e alcance do sucesso. Para Souza (2005), o desenvolvimento de alto desempenho pessoal, da equipe e do próprio negócio, se faz primordial às ações direcionadas ao uso de CRM. É fundamental que os líderes, endossados pela alta direção, busquem subsídios internos e externos de forma contínua, responsável, participativa e ética. Para Bogmann (2000) o sucesso do CRM depende de mudanças profundas no modo de pensar e agir dos executivos. Segundo o autor, estes devem se comportar como multiplicadores organizacionais, próximos dos funcionários, fazendo contato e os escutando. É importante, dizem Ferreira e Sganzerlla (2000), clareza da empresa para todos os que nela trabalham de que as estratégias de relacionamento adotadas mediante CRM também contam com o compromisso e adesão da alta cúpula da organização.

Em aplicações de CRM é preciso o fornecimento da concessão de autonomia suficiente aos colaboradores para a realização das tarefas diárias. A antiga visão da delegação de ordens lembra Bispo (2005), deve ser substituída por *empowerment*. Cada colaborador passa a ter maior autoridade para assumir responsabilidades e cumprir seu papel. Ferreira e Sganzerlla (2000) dizem que *empowerment* é o mesmo que difundir ou delegar poder, sendo um dos mais importantes aspectos de mudança no marketing de relacionamento. Balasubramanian, Konana e Menon (2003) destacam que a satisfação do cliente, e o relacionamento com este, são gerenciados efetivamente quando imersos de modo simultâneo por competência e confiança. Para que agentes organizacionais possam transparecer confiança aos clientes, a organização em primeira instância deve depositar em seu pessoal confiança para as atribuições, o poder de decidir, agilizando na tomada de decisão frente aos clientes, o que é essencial em CRM. Além da concessão de poder decisório aos funcionários de contato, existe outro aspecto de relevância em relação ao exercício do poder. Trata-se do papel da liderança. Tem-se o papel do líder no projeto de CRM relacionado com a minimização dos conflitos que possam ocorrer entre os setores da empresa. Bretzke (2000) diz que um dos aspectos mais importantes e decisivos para que o projeto atinja o sucesso desejado é sua condução por uma liderança com capacidade de resolução dos conflitos, e que consiga então este líder garantir a cooperação na relação entre as equipes de projeto. Day (2002) destaca que o líder em relacionamentos direciona a firma para uma vantagem competitiva em função do gerenciamento dos relacionamentos, o que deve configurar o centro na estratégia empresarial.

Com relação à liderança, inclusive quanto à implantação de processos, Bispo (2005) destaca que os líderes precisam exercer a visão além do simples objetivo de atingir metas, onde é necessário o entendimento das pessoas e exercer contato mais próximo com a equipe.

É uma realidade que o desenvolvimento de colaboradores, alinhados com as necessidades e os valores da empresa, aumenta a margem de segurança para o sucesso da implantação dos serviços da firma, o que por sua vez compete aos líderes. Os líderes que queiram atingir níveis de excelência, na visão de Souza (2005), devem entender a diferença individual dos participantes do processo de implantação do sistema de CRM, e desta forma agir segundo os níveis de competências dos liderados, assumindo papéis diferenciados.

Durante o desempenho das atividades, líderes e colaboradores devem estar preparados para receber *feedback*, pois se este processo não for bem conduzido, pode causar desgaste no relacionamento entre líder e equipe, e ficar distante do real propósito, que é avaliar os pontos fortes do desempenho e aqueles que precisam ser melhorados ou alterados em detrimento das metas. Martiniano (2005) relata que o comportamento do líder é um determinante na administração dos mais variados processos e sistemas. É do líder em muitos casos a responsabilidade por escolhas, bem como a consequência destas. Ferreira e Sganzerlla (2000) salientam que o papel da liderança não está limitado a dar ordens, comandar os colaboradores e checar resultados. Responde ainda ao fornecimento de condições para que os comandados adequadamente exerçam suas funções. Stone, Woodcock e Machtynger (2001) dizem que um programa de comunicação integrada de marketing obtém sucesso quando totalmente infiltrado no âmbito organizacional. Torna-se pertinente um sólido e impactante suporte interno, o qual é personificado através de ações de apoio amplo, oriundo da liderança. Srivastava, Shervani e Fahey (1999) consideram que as lideranças, em especial gestores, devem entender seu domínio, papel, função e a contribuição de cada um dos principais processos organizacionais. Delimitadas conceitualmente as quatro variáveis organizacionais do CRM, seguem os resultados obtidos através de investigação empírica. Anterior a descrição dos achados em âmbito organizacional, o método utilizado para a coleta e análise dos dados é brevemente descrito. Posterior aos resultados por variável, a síntese dos resultados gerais do estudo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O método utilizado foi o Estudo de Caso. O trabalho teve foco nas operações entre empresas, ou segmento B2B, no ponto em que as organizações interagem. Segundo Yin (2001), o Estudo de Caso pode ter por finalidade a verificação de uma única realidade, ou caso único. Trata-se este de um estudo exploratório, que de acordo com Vieira (2002, p.65) “visa a proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema”. Yin (2001) conceitua Estudo de Caso como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo

dentro de seu contexto da vida real. Para tanto, Malhotra (2001) diz que quando os problemas a serem estudados são pouco conhecidos e dimensionados, e a pesquisa é de cunho exploratório, a investigação de caráter qualitativo se torna adequada. Zaltman (1997) menciona que o desenvolvimento de uma metodologia de pesquisa deve ser guiado pelo conhecimento sobre a natureza do fenômeno. Esta sistemática de trabalho foi adotada, e os resultados baseados em algumas fontes de evidência.

Tornou-se necessário adotar o formato de análise por triangulação, entre teoria e empresas. Para Bruggen, Lilien e Kacker (2002, p.469) “os pesquisadores coletam informações sobre as variáveis organizacionais através de respostas dos informantes em face de dois importantes assuntos processuais”: [1] determinar os informantes e, [2] desenvolver uma maneira de agregar dados de resposta se coletados através de múltiplos informantes. É relatado por Boyd e Westfall (1964, p.51) que “a maioria das informações usadas em mercadologia são obtidas por meio de entrevistas”. Complementa Zaltman (1997, p.424) dizendo que “a linguagem verbal desempenha um importante papel na representação, armazenamento e comunicação do pensamento”. Ao encontro dos pressupostos dos autores, a opção por entrevistas se mostrou a fonte essencial na coleta de dados primários, ou seja, evidências fornecidas em primeira ordem. A complementação por evidências teóricas foi utilizada, e também a análise em dados secundários. Porém, investigações conduzidas em dados documentais e fontes virtuais, como por exemplo, na *internet*, muito pouco agregaram na compreensão da relação entre firmas, em análise relativa à Dimensão Organizacional (e suas variáveis) do CRM.

As entrevistas realizadas foram semi-estruturadas, obedecendo a roteiros de questões abertas em profundidade. Os entrevistados foram estimulados para prestar informações completas e detalhadas. Foram entrevistados os responsáveis pela gestão e operacionalização das práticas de CRM das organizações desenvolvedora de soluções de CRM e de sua cliente e usuária do respectivo *software* de relacionamento com clientes. Os clientes da empresa usuária consistem em outras organizações, respondendo novamente por uma relação de negócio entre firmas. Concluiu-se que os respondentes adequados seriam os envolvidos com definições e comando dos projetos, nos quais os programadores foram excluídos por apenas implantarem o suporte técnico. Foram entrevistados os três gestores centrais do projeto na empresa desenvolvedora de CRM, e o gestor da empresa cliente. Os clientes da empresa usuária da solução de CRM não foram inclusos na pesquisa por limitação de tempo e acesso. Alinhado ao que sugere Malhotra (2001), a validação de conteúdo dos roteiros foi feita com especialistas mediante a submissão destes para professores Doutores da área de Marketing,

engajados em pesquisa de Marketing de Relacionamento e CRM. A obra de Bardin (1977) foi utilizada como referência para a análise de conteúdo. Quanto ao método adotado para a obtenção dos resultados, foi realizada a chamada Análise Nomológica. Esta é considerada por Bunn (1994, p.164) como “o último passo no desenvolvimento de medidas”. A validação nomológica deste Estudo de Caso foi obtida através da comparação dos resultados das entrevistas diante daqueles indicadores construídos através da revisão bibliográfica. Neste sentido, no próximo capítulo estão descritos os resultados por variável.

4 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL DO CRM

Os resultados organizacionais acerca da relação de CRM entre empresas estão descritos sinteticamente por variável, respondendo aos pressupostos de análise nomológica apresentado no método. A triangulação de resultados incorpora a comparação sistemática entre cada construção teórica de uma variável e seus resultados empíricos.

Na análise do Estudo de Caso foram relevados como indicadores a relação entre teoria, empresa desenvolvedora e uma empresa cliente e usuária das soluções de CRM. Apesar da inegável importância dos elementos tecnológicos, os resultados propostos neste estudo se concentram na composição dos vetores organizacional para um CRM efetivo. Na prática, (dimensões tecnológica e organizacional), são elementos inseparáveis.

4.1 Resultados da Variável Planejamento e Monitoramento do Projeto de CRM

No contexto da empresa desenvolvedora de CRM existe uma ferramenta desenvolvida internamente utilizada apenas na monitoração do projeto da empresa cliente da investigação. Isto ilustra o porte elevado desta ferramenta, dadas as proporções de ambas às empresas, respectivas líderes em seus segmentos: computação em geral e mídia. Os gestores da empresa desenvolvedora de *software* são certificados em gestão de projeto, ou *Project Management Professional* (PMP), certificação internacional do segmento fornecida pelo *Project Management Institute* (PMI). Os indicadores desta normatização determinam os procedimentos a serem adotados. A desenvolvedora de CRM atua mediante a avaliação das mudanças requeridas, realiza monitoramento e constantemente verifica a qualidade da solução. As especificações do sistema partem da empresa cliente-usuária.

Na empresa cliente de CRM, o foco do planejamento e monitoramento está voltado para estratégia comercial. A desenvolvedora foi solicitada para prover uma melhor definição do negócio e para delimitar a arquitetura do sistema. Em fase posterior, a empresa de *software* foi solicitada para desenvolver aplicativos e melhorias ao sistema. A contratada, porém, não auxilia em termos de negócio, em função do foco restrito em *software* (planta investigada).

A teoria em linhas gerais apregoa que pessoas, processos e sistemas devem ser integrados para que ações de CRM sejam viáveis. O CRM não requer apenas monitoramento, mas também planejamento e prontidão organizacional para eventuais mudanças que venham a ocorrer. Os processos devem ser conhecidos e melhorados, para a obtenção de informações precisas dos clientes. Estas informações podem ser utilizadas pelas organizações para obtenção de resultados e desempenhos superiores em operações.

Em síntese, a relação entre as empresas e destas com a teoria neste indicador ilustra que o gerenciamento no ambiente da firma cliente é uma prática dinâmica. Na desenvolvedora de *software*, todos os aspectos de planejamento e monitoramento dos projetos seguem regras rígidas. Estas são balizadas por ferramentas de gestão interna e pela norma que a empresa segue para adquirir uma referência de qualidade em desenvolvimento de *software*, que é conferida pelo PMI, que a empresa no momento da pesquisa se encontrava em vias de obtenção do nível três. Embora a desenvolvedora atenda aos requisitos da usuária de CRM, existem lacunas a solucionar. A usuária focaliza no planejamento e monitoramento da estratégia comercial; a desenvolvedora em *software*. É o ponto não alinhado entre empresas.

4.2 Resultados da Variável Recursos Humanos

As equipes dos projetos de desenvolvimento realizam treinamentos constantes, dentre os quais muitos são de caráter obrigatório. Uma das preocupações é que o cliente utilize a solução desenvolvida na sua plenitude. A empresa de *software* considera conhecer de forma plena suas capacidades internas, e a equipe de desenvolvimento conhece e trabalha com a visão da totalidade do projeto. O treinamento do pessoal da empresa cliente em CRM não é feito pela desenvolvedora da solução. A influência exercida pela desenvolvedora para a delegação de poder e de tarefas ao pessoal da empresa cliente se restringe ao aconselhamento na tomada de decisão. A adoção das especificações de pessoal e sugestões da desenvolvedora de CRM somente será aceita se a empresa cliente julgar pertinente.

A firma cliente-usuária de CRM se divide em relação às vendas de espaço comercial em duas subáreas. O marketing, que apóia as estratégias de vendas e; as operações comerciais,

que se referem à entrega das vendas e apoio de mídia e treinamentos. A empresa de *software* não oferece para cliente nenhum tipo de treinamento, o que pode ser entendido como uma falha. A usuária de CRM reconhece a competência da equipe de sua fornecedora de soluções tecnológicas de relacionamento com os clientes. Uma falha da empresa cliente foi não mensurar as melhorias adquiridas ao decorrer das novas tecnologias empregadas em suas operações. O pessoal da empresa cliente está em aprimoramento, e esta lacuna referida sobre mensuração fará parte da pauta das práticas de gestão a serem redefinidas.

Quanto à teoria, para que o CRM se torne uma prática organizacional, é preciso clima favorável e estrutura organizacional adequada. Através de treinamento a empresa pode transmitir de maneira adequada e estruturada seu planejamento e disseminar de modo uniforme os valores organizacionais a serem cultivados. Para o sucesso das ações de relacionamento com os clientes, o colaborador organizacional deve ter a certeza da sua importância no papel que desempenha e nas funções que deve cumprir.

Na comparação geral deste indicador, identificou-se que a empresa de *software* deixou de obter um maior reconhecimento de qualidade pela empresa cliente por não ter proporcionado treinamento inicial de uso do sistema. Esta ação poderia representar diferencial, mas não aconteceu. A usuária também falhou na preparação inicial do pessoal, embora ao passar do tempo tenha obtido melhores resultados. Também perdeu a oportunidade de medir a efetividade da solução, comparando o desempenho anterior e posterior ao uso da solução prestada pela empresa desenvolvedora.

Em relação aos demais aspectos existem conhecimentos mútuos entre organizações, e estas também conhecem a plenitude de suas forças de trabalho. As empresas investigadas nesta pesquisa interagem mediante amplo e aberto canal de comunicação. Existe na atualidade congruência neste indicador, o que não ocorreu na fase inicial da parceria.

4.3 Resultados da Variável Mudança(s) na Filosofia Organizacional

Na firma de tecnologia, a avaliação de objetivos e ações posteriores não são aspectos negativos ao projeto. Existem melhorias contínuas, evolutivas e o aumento da qualidade na empresa. Este aprimoramento é transmitido para o atendimento das necessidades dos clientes. A desenvolvedora controla melhorias internas mediante indicadores. Todas as mudanças são relativas aos projetos, e estes são tratados de forma independente. Cada projeto é singular.

Adaptações requeridas à organização cliente são vistas como necessárias. As questões internas são revistas, e é feito o choque cultural. A integração entre setores também é passível de reavaliações, para a união de forças, mediante treinamento e revisão dos processos.

Consta na teoria que toda a forma de mudança enfrenta certo grau de resistência. Entretanto, mudanças são necessárias para que a empresa possa realizar ações efetivas de CRM. Dentre estas mudanças, as ocorridas na filosofia empresarial são essenciais para que o relacionamento com os clientes se torne operante e significativo.

Na congruência analítica foi constatado que mudanças, especialmente as que atingem a cultura e a rotina de atividades, mostram que as empresas pesquisadas se encontram de acordo com a referência teórica. Na fase inicial os processos de mudança são traumáticos, mas constituem procedimento fundamental para organizações prosperem e se manterem em conformidade com o mercado. Quando necessário, empresas se dispõem a realizar mudanças para a melhoria das operações. Esta variável do estudo apresentou um alinhamento total na relação existente entre empresa desenvolvedora, empresa cliente-usuária e teoria de CRM.

4.4 Resultados da Variável Estrutura Interna de Poder

A adesão ao projeto e a relação de poder envolve a todos na empresa de *software*, além de ser um fator crítico ao sucesso. A desenvolvedora das soluções de CRM relata que na empresa cliente ocorre fenômeno similar. Avaliações na firma provedora são desempenhadas considerando afetados e não afetados. O gerenciamento de todos os integrantes do projeto é constante. *Empowerment* é realizada dentro do projeto, e a atuante de tecnologia verifica que este formato de delegação de poder também ocorre na empresa cliente. A fornecedora de CRM não interfere na delegação de poder em sua cliente, apenas apresentando os requisitos para a operação do sistema, na forma de sugestão. A firma de *software* opera numa estrutura hierárquica matricial, com ordens *top down*, e por meio de lideranças, que também são cruciais para as operações desenvolvidas na empresa cliente.

Por sua vez, o acesso ao operacional da solução de CRM é definido na empresa cliente, em níveis de acesso por hierarquias. A liderança na usuária da ferramenta não é definida por padrões formais, sendo um processo dinâmico. A autogestão é prática usual na empresa, que atinge também o âmbito operacional. A prática de *empowerment* existe, bem como a preocupação com lideranças. O tipo de liderança não é formal, mas atribuída, e fica subentendida de acordo com a natureza do cargo. Mesmo que não seja definida de forma rígida, liderança é entendida na empresa cliente como um aspecto crucial.

Diz a constituição teórica que para práticas de CRM serem disseminadas na empresa, estas requerem aceitação primária dos cargos mais altos na estrutura hierárquica da organização. Porém, engajamento deve ser total, o que torna a delegação de poder para os colaboradores uma prática essencial, através das ações de *empowerment*.

Para uma definição clara dos vínculos dos colaboradores, emerge a necessidade de lideranças. O comportamento do líder é referencial de conduta, e é determinante para uma adequada e efetiva administração das ações de CRM.

Na análise final desta variável existe uma adequada e bem dimensionada relação de interação entre ambas as empresas pesquisadas. Quando da manutenção do sistema de CRM a firma desenvolvedora opera diretamente no ambiente da sua cliente. Existem lideranças em ambas as empresas e estas efetuam comunicações sem barreiras de informação. O elemento decisório na empresa usuária pode ser influenciado pela desenvolvedora, mas a empresa cliente é quem toma a decisão final em seu ambiente. A intervenção de desenvolvimento na empresa usuária de CRM se faz por solicitação da própria empresa cliente. A empresa de *software* constrói o que o cliente deseja. As formas de liderança das empresas são diferentes. A liderança na vendedora do sistema é realizada mediante uma estrutura rígida, e é definida pela hierarquia. Já na empresa operadora do CRM a estrutura é mais dinâmica, na qual existem diferentes níveis de tomada de decisão. Porém, a empresa cliente atua com uma liderança bem menos estruturada, o que proporciona melhor dimensão aos colaboradores da noção de trabalho em equipe, o que proporciona uma distribuição de poder adequada para a atuação com os clientes. As congruências são relativas na variável organizacional Poder.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do resultado das triangulações, é possível apresentar a essência das quatro variáveis da dimensão organizacional do CRM. As variáveis seguem descritas, começando pelo 'Planejamento e Monitoramento do Projeto de CRM'. Verifica-se que este indicador é congruente em praticamente todos os aspectos analisados, com exceção das diferenças derivadas da própria natureza das organizações. A empresa desenvolvedora é essencialmente orientada ao desenvolvimento de *software*, enquanto sua cliente-usuária da solução de CRM concentra suas estratégias numa perspectiva embasada por estratégia comercial.

'Recursos Humanos' também estão congruentes diante da atual etapa da parceria entre as empresas. No princípio da relação, provavelmente em função das diferentes estruturas e focos, as firmas não eram congruentes diante da integração entre seus ativos humanos. A

problemática da incongruência inicial foi direcionada para a atual fase de colaboração através da criação por parte das parceiras de um amplo e aberto canal de comunicação, voltado ao entendimento mútuo entre as firmas, apesar de todas as diferenças verificadas. Diante das necessidades de reestruturação e adaptação ao projeto, e diante dos esforços para o sucesso da parceria, as firmas alcançaram congruência no que é apresentado como ‘Mudança na Filosofia Empresarial’, indicador que ilustra coerência entre a relação desta variável com a anterior.

Por fim, e como um dos resultados mais importantes, a relação de ‘Poder’ entre e das firmas foi verificada como uma congruência relativa. A caracterização relativa é apresentada em função das empresas, embora interagindo com qualidade na parceria, ainda assim não alteraram suas estruturas de liderança, confiança e de poder. Apesar da relação relativamente estável entre as organizações, e da evolução gradual da parceria, as estruturas hierárquicas diferem. Enquanto a empresa cliente opera através de uma gestão orientada de maneira dinâmica, por objetivos e resultados, a empresa desenvolvedora de CRM, na planta empresarial pesquisada, mantém uma estrutura hierárquica, rígida e matricial. A análise dos dados secundários ilustra que a hierarquia é uma característica geral da instituição, visto que configura uma empresa multinacional, além de líder em seu segmento central de atuação. Como as normas de *software* seguidas são um padrão de adoção internacional, se presume que é uma das razões que justifica a estrutura hierárquica das operações da empresa de desenvolvimento de soluções de CRM pesquisada neste trabalho.

Os indicadores teóricos propostos mostram a importância dos aspectos organizacionais para as práticas de relacionamento com os clientes, comprovando que CRM é uma estratégia formada por sinérgicas e necessárias variáveis. Finalizando, tem-se o quadro de resultados da dimensão organizacional do CRM, construído através da triangulação entre teoria e os resultados empíricos que foram obtidos nas empresas, respectivamente firma desenvolvedora e firma usuária do *software* de relacionamento com clientes.

VARIÁVEIS DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL DO CRM	CONGRUÊNCIAS DO ESTUDO
Planejamento e Monitoramento do	O indicador é congruente em praticamente todos os aspectos, exceto por alguns gaps e pela diferença de foco

Projeto de CRM	das empresas.* * Foco da desenvolvedora: <i>Software</i>. / Foco da cliente-usuária: Estratégia Comercial.
Recursos Humanos	Na fase atual da parceria existe congruência, o que no princípio não havia. As empresas interagem mediante um amplo e aberto canal de comunicação.
Mudança na Filosofia Empresarial	Indicador congruente na relação desenvolvedora-usuária-teoria.
Poder	A variável Poder apresenta congruência relativa.* * As empresas atuam através de diferentes estruturas de liderança. A desenvolvedora é rígida e matricial. A cliente-usuária é uma firma com operações e gestão dinâmicas.

Quadro 1: **Resumo dos resultados da Dimensão Organizacional do CRM.**

Fonte: elaborado pelo autor, com base na teoria e resultados empíricos.

Através dos resultados obtidos, ilustrados no quadro acima, emergem questões para pesquisas futuras. Por exemplo, uma das pertinências é identificar: ‘Como reduzir o viés do foco de organizações com ênfases distintas, para aproximar as visões de negócio de uma cliente usuária do sistema e de tecnologia proposta pela desenvolvedora do CRM?’. Apesar da orientação para *software*, a firma de tecnologia necessita um entendimento ao menos superficial das operações da empresa-cliente, tendo em vista o desenvolvimento de um CRM efetivo. Também as diferentes estruturas organizacionais requerem adequação para que o projeto seja bem sucedido, o que na pesquisa conduzida ocorreu.

Pessoas também constituem um elemento que requer integração para o sucesso de um desenvolvimento customizado de solução tecnológica. Como no caso apresentado, em desenvolvimento de longa duração é comum a intervenção de equipes de diferentes empresas na estrutura da outra, no caso, de pessoal de desenvolvimento no ambiente da empresa cliente. É preciso delinear de maneira adequada como ocorrerá este tipo de intervenção, tanto para fins contratuais quanto para finalidades de operacionalização, tendo em vista harmonia na relação B2B. A complexidade deste tipo de relação interorganizacional requer estudos futuros, quais aprofundem, venham a expandir, ou alterar as categorias de análise propostas.

REFERÊNCIAS

ANGELO, Cláudio Felisoni; GIANGRANDE, Vera. **Marketing de Relacionamento no Varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

- ATUAHENE-GIMA, Kwaku; MURRAY, Janet Y. Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness. **Journal of Marketing**, v.68, p.33-46, 2004.
- BALASUBRAMANIAN, Sridhar; KONANA, Prabhudev; MENON, Nirup M. Customer Satisfaction in Virtual Environments: A Study of Online Investing. **Management Science**, v.49, 07, p.871-889, 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAYER, Judy A. **Show me the ROI: Plan, Deliver and Measure Serious Returns on Serious CRM**. White Paper Teradata, 2002.
- BERRY, Leonard L. Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v.01, 01, p.59-77, 2002.
- BHATTACHARYA, C. B.; SEN, Sankar. Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. **Journal of Marketing**, v.67, p.76-88, 2003.
- BISPO, Patrícia. O Líder Atuando como Facilitador. [Portal RH.com.br]. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4092&org=9>>. Acesso em: 12 de maio de 2005.
- BOGMANN, Itzhak M. **Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e Suas Implicações Financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BOLTON, Karen; STEFFENS, Jeffery. Analytical CRM: A Marketing-Driven Organizational Transformation. **E-Loyalty Corporation: Optimizing Customer Interactions**, p.1-20, 2004.
- BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa Mercadológica: Textos e Casos**. Volume I. Rio de Janeiro: USAID, 1964.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BROWN, Stanley A. **CRM: Customer Relationship Management – Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo do E-Business**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRUGGEN, Gerrit H. Van; LILIEN, Gary L.; KACKER, Manish. Informants in Organizational Marketing Research: Why Use Multiple Informants and How to Aggregate Responses. **Journal of Marketing Research**, v.39, p.469-478, 2002.
- BUNN, Michele D. Key Aspects of Organizational Buying: Conceptualization and Measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.22, 02, p.160-169, 1994.
- BUTTLE, Francis; COX, Jeremy. **Mid Market CRM: Customer Relationship Excellence for Mid Sized Enterprises**. United Kingdom: White Label Publishing, 2004.
- CAMPBELL, Alexandra J. Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically. **Industrial Marketing Management**, v.32, p.375-383, 2003.
- CROTEAU, Anne-Marie; LI, Peter. Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v.20, 01, p.21-34, 2003.
- DAY, George S. Winning the Competition for Customer Relationships. **Sloan Management Review**, v.51, p.02-20, 2002.
- DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v.51, p.11-27, 1987.

- FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento Como Vantagem Competitiva das Empresas**. São Paulo: Gente, 2000.
- GRABNER-KRAEUTER, Sonja; MOEDRITSCHER, Gernot. Alternative Approaches toward Measuring CRM Performance. **6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management**, p.1-16. Atlanta. June 9-12, 2002.
- GUMMESSON, Evert. **Productivity, quality and relationship marketing in service operations**. International Journal of Contemporary Hospitality Management. **Brandford: 1998**.
- HANSOTIA, Behram. **Gearing up for CRM: Antecedents to Successful Implementation**. Journal of Database Marketing, **v.10, 02, p.121-132, 2002**.
- IM, Subin; WORKMAN Jr., John P. Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. **Journal of Marketing**, v.68, p.114-132, 2004.
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-Business: Roadmap to Success**. Massachussets: Addison-Wesley, 2000.
- KELLEN, Vince. How to Do Customer Relationship Management without Spending Big Bucks. **White Paper: Blue Wolf**, p.1-9, 2002.
- LIN, Yichen; SU, Hwan-Yann. Strategic Analysis of Customer Relationship Management: A Field Study on Hotel Enterprises. **TQM & Business Excellence**, v.14, 06, p.715-731, 2003.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINIANO, Jairo. Liderando Equipes: Educando Através do Exemplo. Portal RH.com.br. **Disponível em:** <<http://www.rh.com.br/>>. **Acesso em:** [08/06/2005].
- MORGAN, Robert; HUNT, Shelby. The Commitment Trust of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v.58, p.20-38, 1994.
- NOGUEIRA, Roberto; MAZZON, José Afonso; TERRA, Andréa Machado. **A Gestão de CRM nas Seguradoras**. In: EnANPAD, p.01-16, setembro 25-29, 2004, Curitiba (PR). Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.
- O'MALLEY, Lisa; MITUSSIS, Darryn. Relationships and Technology: Strategic Implications. **Journal of Strategic Marketing**, v.10, p.225-238, 2002.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. **Journal of Economic and Social Research**, v.3, n.2, p.1-34, 2001.
- PEDRON, Cristiane Drebes. **Variáveis Determinantes no Processo de Implantação de CRM: Estudo de Casos Múltiplos em Empresas Gaúchas**. Monografia de Bacharelado em Informática UNISINOS. Orientador: Prof. Marcelo Gattermann Perin. São Leopoldo: 2001.
- PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series: Marketing 1 to 1**. 3.ed. São Paulo: Peppers & Rogers Group Brasil – Makron Books, 2004.
- RAGINS, Edna Johnson; GRECO, Alan J. Customer Relationship Management and E-Business: More than a Software Solution. **Review of Business**, p.25-30, 2003.
- ROWE, W. G.; BARNES, J. G. Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Market Focused Management**, v.2, p.281-297, 1998.
- RUST, R. T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, K. N. **O Valor do Cliente: O Modelo que Está Formulando a Estratégia Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- SALAZAR, Roberto Luis Alves. **Padrões de Procedimentos para a Implantação de um CRM: Caso Jet Oil Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga**. Dissertação de Mestrado PUCRS/MAN. Orientador: Prof. Marcelo Gattermann Perin. Porto Alegre: 2002.
- SHOEMAKER, Mary E. A Framework for Examining IT-Enabled Market Relationships. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.21, 02, p.177-185, 2001.
- SOUZA, Maricélia. Os Líderes e a Busca pelo Alto Desempenho das Equipes. Portal RH. **Disponível em:** <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4103&org>>. **Acesso em:** [25/05/2005].
- SRIVASTAVA, Jaideep; WANG, Jau-Hwang; LIM, Ee-Peng; HWANG, San-Yih. A Case for Analytical Customer Relationship Management. **Springer-Verlag Berlin Heidelberg, PAKDD 2002, LNAI 2336**, p.14-27, 2002.
- SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. **Journal of Marketing**, v.63, p.168-179, Special Issue, 1999.
- STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **Customer Relationship Marketing: Get to Know Your Customers and Win Loyalty**. London: Kogan Page, 2001.
- SWIFT, Ronald. **CRM – Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v.05, 01, p.61-70, 2002.
- WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2003.
- WILSON, Hugh; DANIEL, Elizabeth; McDONALD, Malcolm. Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. **Journal of Marketing Management**, v.18, p.193-219, 2002.
- WINER, Russell S. A Framework for Customer Relationship Management. **California Management Review**, v.43, 04, p.89-105, 2001.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZALTMAN, Gerald. Rethinking Research: Putting People Back In. **Journal of Marketing Research**, v.34, p.424-437, 1997.