



322 - ESTRATÉGIA DE CRM: O DESAFIO DA IMPLANTAÇÃO

CLÁUDIO DAMACENA
CRISTIANE DREBES PEDRON

ESTRATÉGIA DE CRM: O DESAFIO DA IMPLANTAÇÃO

Resumo:

A implantação da estratégia de CRM (*Customer Relationship Management*) tem sido considerada como uma etapa desafiadora para as empresas dos mais diversos setores em todo o mundo. O excessivo foco em Tecnologia de Informação (TI) é apontada como o motivo para o fracasso das implantações da estratégia de CRM. Sendo assim, este estudo oferece contribuições sobre o uso estratégico da TI, procurando responder a seguinte questão: como obter sucesso na implantação da estratégia de CRM? Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa, sendo realizado um estudo de casos múltiplos em empresas de telecomunicações. Os resultados do estudo apresentam as realidades vivenciadas pelas empresas estudadas em relação aos fatores apontados na teoria. Ademais, são indicados os fatores mais relevantes para que essa estratégia seja bem sucedida, dentre eles está a necessidade de que a organização defina claramente a sua Estratégia de Relacionamento com os clientes, que haja apoio da Alta Administração e que a cultura e a estrutura organizacional sejam reavaliadas e ajustadas.

Palavras-chave: *Customer Relationship Management* (CRM), Implantação, Tecnologia de Informação e Marketing de Relacionamento.

1- Introdução

O advento da Era da Informação propicia às empresas buscarem no relacionamento com seus clientes uma forma de obter vantagem competitiva no mercado em que atuam. Tanto as empresas do setor de produção quanto as do setor de serviços, têm buscado na estratégia de CRM (*Customer Relationship Management*) uma forma de satisfazer seus clientes, que a cada dia tornam-se mais exigentes, adquirindo maior diversidade de gostos, preferências e especificidades. As empresas devem atender com qualidade a essas novas exigências para sobreviverem neste novo ambiente sendo, para isso, fundamental o conhecimento sobre seus clientes, de modo a criar e manter um bom e lucrativo relacionamento com eles.

A Tecnologia de Informação (TI) permite às organizações atenderem a esses novos requisitos exigidos pelo mercado. Isso porque nos últimos anos a TI tem lançado a humanidade a um novo patamar de organização socioeconômica e cultural, além de agir como uma das bases das profundas transformações vividas pela sociedade (CASTELLS, 1999). A tecnologia, hoje, permite que grandes empresas comuniquem-se com centenas e até milhares de consumidores individualmente (PALMER, 2002), armazenando grandes quantidades de informações e permitindo que essas sejam processadas mais rapidamente, interferindo drasticamente no cenário dos negócios. Assim, as empresas podem basear suas estratégias no real conhecimento sobre seus clientes, sobre suas necessidades e seu valor para a empresa.

É justamente esse o pressuposto da estratégia de CRM, basear-se no conhecimento, para fidelizar o cliente, permitindo que a empresa mantenha com ele um relacionamento a longo prazo. Ao combinar pessoas, processos e sistemas (NORRIS et al., 2001), o CRM envolve toda a estratégia do negócio. Também porque objetiva, através dos relacionamentos existentes, gerar

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP
crescimento futuro, oferecer serviços de excelência através do uso das informações integradas e manter canais de relacionamento consistentes com o cliente (KALAKOTA; ROBINSON, 2001).

O CRM pode ser visto como a estratégia que põe em prática os princípios do Marketing de Relacionamento, o qual pode ser definido como todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver, e manter trocas relacionais de sucesso (MORGAN; HUNT, 1994, BERRY, 2002). As empresas que adotam o Marketing de Relacionamento vivem uma mudança muito intensa, pois passam por uma grande mudança cultural e estrutural, na qual o cliente torna-se a figura mais importante, ocupando o lugar que até então era do produto (RYALS; KNOX, 2001). Desta forma, percebe-se que o CRM está baseado em dois marcos (GRABNER-KRAEUTER; MOEDRITSCHER, 2002): o Marketing de Relacionamento e a Tecnologia de Informação. O primeiro contribuindo com a visão conceitual e filosófica do CRM e o segundo, oferecendo subsídios para o armazenamento, refinamento e operacionalização das estratégias de CRM.

Considerando que o CRM atende às novas exigências de relacionamento com o cliente, estando ancorado em dois marcos (Marketing de Relacionamento e Tecnologia de Informação) que lhe dão embasamento teórico e operacional, cabe entender porque tantas empresas estão passando por dificuldades para sua implantação. Destarte, este artigo discute e responde a seguinte questão: como obter sucesso na implantação da estratégia CRM? Para tanto, o artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o arcabouço teórico sobre a implantação da estratégia de CRM apontando seus fatores críticos de sucesso. Após é descrito o método de pesquisa bem como os passos realizados ao longo do estudo. Finalmente, são apresentados os resultados da análise dos casos e as conclusões do estudo.

2- Implantação da Estratégia de CRM

A implantação da estratégia de CRM tem sido considerada um grande desafio para as empresas dos mais diversos setores em todo o mundo. Peppers and Rogers Group (2000) estimam que 60% dos projetos de implantação de CRM falham justamente porque as empresas têm implantado o CRM como mais um sistema de abrangência corporativa, dando foco excessivo em tecnologia, esquecendo de importantes características organizacionais e, principalmente, dos clientes. Os problemas relacionados com a implantação do CRM geralmente ocorrem devido ao mau entendimento do seu real conceito.

Para Bretzke (2000), a implementação de um CRM impacta a gestão da empresa, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes e à infra-estrutura da indústria (fornecedores e outros públicos). Para a autora, a implementação do CRM está assentada sobre dois pilares que são os usos intensos da informação do cliente, suportada pela informatização de vendas, marketing e serviços; e o processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa.

CRM não pode ser visto apenas como uma TI, pois exige mudanças na cultura organizacional da empresa que o adota; o CRM não pode começar pela tecnologia e sim com a visão estratégica (BAYER, 2002). Peppers and Rogers Group (2000) relatam que os problemas encontrados na implantação do CRM se devem, basicamente, à dificuldade de: (a) mudar a cultura atual da empresa; (b) mudar os processos de negócio existentes; e (c) adaptar e atualizar os sistemas legados.

Na verdade, o CRM complementa a perspectiva do Marketing de Relacionamento, uma vez

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP que combina processos de negócio e tecnologia na busca de entender os clientes da organização (COUDWELL apud RYALS; KNOX, 2001). Por isso, o sucesso da estratégia de CRM depende dos clientes, das suas movimentações comerciais e de outros atores, como os competidores, cujo comportamento não é diretamente controlado. Pelo fato de o sucesso da estratégia depender também de agentes não controláveis, os processos e políticas internas da organização devem estar alinhados aos desafios que impõe a estratégia de CRM (SHAW, 2000).

Para Brown (2001) uma organização não pode confiar simplesmente na solução do sistema em si. O projeto de implementação deve ser ancorado em um alto nível da organização e fora do departamento de TI (BROWN, 2001; VAVRA, 1993). Para tanto, deve-se dar a devida importância aos recursos internos e externos para que o software seja personalizado e implementado conforme as necessidades da empresa. A preocupação com o redesenho dos processos de negócio e o treinamento de todos os usuários são características primordiais para o sucesso da implementação de um CRM (BRETZKE, 2000; SHAW, 2000; BROWN, 2001; PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2000; CARDOSO; GONÇALVES FILHO, 2001; RYALS; KNOX, 2001; DYCHE, 2003).

Uma companhia é melhor sucedida quando não gasta muito na compra do banco de dados e usa esse dinheiro para construir um relacionamento lucrativo com seus clientes, afirma Hughes (2002). Isso porque, segundo o autor, a tecnologia de gerenciamento de relacionamentos com clientes não pode ser a principal preocupação da empresa que quiser optar por esta estratégia. Nesse sentido, para Day (2003) existe um excesso na venda de tecnologia de CRM, pois estudos recentes mostram que, aproximadamente, 20% das iniciativas de CRM estão tornando piores os relacionamentos com o cliente. Isso pode ser explicado porque as empresas têm dificuldade de migrar para um sistema sofisticado de CRM, o qual é, normalmente, trabalhoso e complexo para instalar. O que pode resultar, muitas vezes, em um nível de serviço pior devido ao pouco treinamento dado aos usuários (DAY, 2003).

Uma implantação de CRM de sucesso deve construir valor tanto para o cliente como para a organização (RYALS, 2002b). Uma empresa que realmente deseja desenvolver estratégias de relacionamento deverá identificar os clientes de maior valor e retê-los, além de reduzir o risco de perdê-los para a concorrência e terá, como consequência, essa criação de valor defendida pelo autor.

Ao implantar a estratégia de CRM, a empresa deve estar certa que todos os seus colaboradores possuem um bom entendimento do que é ser focada no cliente. Outro requisito necessário é o comprometimento de seus executivos e demais funcionários e uma constante tomada de consciência se os objetivos de cada ação levam em consideração o ponto de vista do cliente (DYCHE, 2003).

A TI deve ser vista como o elo que sustenta e permite que a empresa esteja orientada ao relacionamento, à retenção do cliente e à entrega de valor a ele através de processos administrativos, em outras palavras, a TI permite que tudo isso seja operacionalizado. Para tanto, o sucesso da implantação da estratégia de CRM depende também do trabalho conjunto das áreas de Marketing e TI, muitas vezes significando uma total reorganização funcional das mesmas (RYALS; KNOX, 2001). Mas não são apenas as áreas de Marketing e TI da organização que devem trabalhar juntas, Ryals e Knox (2001) salientam a importância da integração do marketing, vendas e todas as funções que envolvam serviços, pois, através da automação dos processos de negócios e dos recursos informacionais, o CRM facilita o relacionamento não só da empresa com

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP
seus clientes, mas também entre os funcionários da organização e desses com os fornecedores.

Bretzke (2000) apresenta possíveis benefícios a serem obtidos com a implementação de um CRM:

- aumentar o conhecimento sobre o cliente;
- registrar, manter e tratar um grande volume de informações sobre o cliente e fazer a recuperação em tempo real, para estabelecer um relacionamento diferenciado e gratificante, quando este está ocorrendo por qualquer meio;
- aumentar a retenção e fidelidade do cliente pela experiência de marca positiva;
- aperfeiçoar o processo decisório mercadológico e empresarial;
- racionalizar e melhorar o fluxo do pedido, atendimento pós-venda e as vendas por meios alternativos como o *telemarketing* e a Internet;
- aperfeiçoar serviços e produtos para clientes por meio da customização em massa;
- diferenciar seus serviços e produtos dos concorrentes, entregando exatamente o que o cliente deseja;
- estabelecer uma comunicação próxima e sistemática com os clientes atuais e potenciais, como parte do marketing *mix*;
- diminuir os custos da venda, do atendimento pós-venda e do próprio pedido.

Apesar do ambiente de negócios, especialmente o tecnológico ser a razão mais importante pela atual popularidade do CRM, Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002) salientam que a criação, desenvolvimento e intensificação do relacionamento individualizado com o cliente nem sempre depende da tecnologia. CRM é uma estratégia, não uma tecnologia. Na verdade, o que o CRM requer é a integração das aplicações tecnológicas em muitos processos de negócios da empresa (BAYER, 2002).

2.1 Etapas da Implantação de um CRM

A análise da literatura consultada sobre o tema (BROWN, 2001; PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2000; BRETZKE, 2000; CARDOSO; GONÇALVES FILHO, 2001) sugere a seguinte sequência de atividades para a implementação de uma ferramenta de CRM.

▪ *Definição e planejamento do modelo de relacionamento*

Determinação de como será o relacionamento com o cliente, com base no plano estratégico organizacional e na revisão do portfólio de produtos e serviços a serem tratados pelo sistema CRM. Enfim, esta etapa objetiva estabelecer uma visão de futuro da organização em função do que ela pretende alcançar com o projeto de CRM ao longo de determinado espaço de tempo. O apoio e o envolvimento da alta direção é fundamental, uma vez que uma série de decisões que visam agregar valor serão tomadas, as quais certamente implicarão em uma nova postura da empresa frente a seus clientes.

▪ *Redesenho dos processos de relacionamento com o cliente*

Esta etapa trata do levantamento e da documentação dos principais processos de interação com o cliente. É importante que este levantamento e redesenho seja realizado sob a perspectiva externa, focando além dos limites departamentais e das limitações operacionais.

▪ *Seleção da ferramenta de CRM*

Esta fase implica na seleção da solução de software que irá viabilizar as etapas anteriores. Essa solução determinará os recursos tecnológicos (*hardware*, *software* e demais equipamentos) a serem necessários para compor a solução selecionada. É preciso também pesquisar e analisar os

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP
melhores fornecedores das soluções disponíveis no mercado, avaliando o suporte fornecido aos seus clientes e a visão de futuro para com as tecnologias que estão sendo disponibilizadas.

- *Implantação da ferramenta de CRM*

Este é o momento de efetuar as definições estabelecidas nas etapas anteriores. É preciso parametrizar cada atividade nas diversas pontas do atendimento ao cliente e haver retroalimentação do *data base marketing* e acompanhamento, até o final do ciclo de relacionamento. O papel a ser desempenhado pelo gerente de projeto é de fundamental importância, uma vez que ele é a pessoa responsável por gerenciar a integração dos diversos subprojetos e fornecedores, testando e coordenando a implantação da ferramenta.

- *Avaliação dos resultados obtidos com a ferramenta de CRM*

Uma empresa, no decurso de sua transformação para atuar com CRM, enfrentará no mínimo três obstáculos: resistência à mudança, aprendizagem lenta do novo sistema e esquecimento rápido do treinamento recebido. Esses obstáculos podem ser rapidamente superados se a empresa possuir um conjunto de idéias norteadoras, articuladas por empregados que tenham um perfil adequado para essa função. Para tanto, é necessário gerenciar a mudança que será gerada com a implantação do novo sistema. Também devem ser implementados e monitorados com periodicidade, índices de fidelização, de aumento de vendas para os clientes atuais, de recuperação de clientes perdidos e de satisfação total de clientes. O *feedback* constante a partir dessas medições permitirá que a empresa estabeleça um processo de melhoria contínua na utilização desta ferramenta e, por consequência, do seu Marketing de Relacionamento.

2.2 Os Fatores de Sucesso da Implantação da Estratégia de CRM

A partir do referencial teórico identificam-se os fatores mais relevantes ou críticos para que a implantação do CRM seja bem sucedida. Nesse sentido, a seguir são apresentados esses fatores, bem como a sua descrição, além referenciar os autores que os destacam.

- *Definição da Estratégia de Relacionamento*

A preocupação com a definição da Estratégia de Relacionamento é um dos primeiros passos a ser identificados no projeto de implantação de CRM. Esse fator identifica como o cliente será tratado, quais os eventos de relacionamento que gerarão resposta, e em que tempo, e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa. BRETZKE (2000); HUGHES (2002); BROWN (2001); PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000); CARDOSO; GONÇALVES FILHO (2001)

- *Diferenciação de Clientes*

Esse fator deve atribuir importâncias diferentes a clientes que significam valores diferenciados à organização.

PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000); RYALS (2002b); RYALS; KNOX (2001); BROWN (2001)

- *Apoio da Alta Administração*

Esse é um fator decisivo para o sucesso de projetos de implantação de CRM. O compromisso da alta administração esclarece a todos os colaboradores que a adoção da estratégia de relacionamento é prioritária na empresa. São os executivos que fazem a interface entre os objetivos centralizados nos clientes, comunicando e acompanhando os processos junto aos funcionários e zelando pelo resultado.

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP
ANGELO; GIANGRANDE (1999); BRETZKE (2000); FERREIRA; SGANZERLLA
(2000); PEPPERS AND ROGERS GROUP DO BRASIL (2000); SYMNETICS (2000);
VAVRA (1993); BROWN (2001); DYCHE (2003);

▪ *Integração dos Setores da Empresa*

Esse fator revela um dos maiores desafios da empresa voltada para o CRM, a integração das pessoas que compõe a empresa, isso porque é necessário que a empresa promova a união das pessoas para trabalharem as informações, dando-lhes um sentido comum e compartilhando-as entre as áreas da empresa. A implantação da estratégia de CRM é um projeto corporativo, que envolve todas as áreas da empresa.

FERREIRA; SGANZERLLA (2000); PEPPERS AND ROGERS GROUP DO BRASIL (2000); RYALS; KNOX (2001)

▪ *Reavaliação da Cultura e da Estrutura Organizacional*

A implantação de CRM implica em mudanças profundas, porque o conceito assume papel relevante na cultura, nos objetivos, na estrutura organizacional, nos processos e nas políticas de recursos humanos. Algumas reavaliações são drásticas no sistema de gerência da marca ou do produto, pois envolve principalmente a mudança de uma estrutura focalizada no produto para o cliente.

FERREIRA; SGANZERLLA (2000); SCHULTZ et all (1994); BROWN (2001); BAYER (2002); RYALS; KNOX (2001)

▪ *Treinamento dos Recursos Humanos*

O fator minimiza a resistência na vivência de uma nova estratégia organizacional e na utilização de novas ferramentas tecnológicas. Esse treinamento também deve levar em consideração a uma nova forma de remuneração dos colaboradores da empresa, incentivando o desenvolvimento de relacionamentos com clientes de maior valor.

PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000); ANGELO; GIANGRANDE (1999); BRETZKE (2000); DAY (2003)

▪ *Perfil dos Recursos Humanos*

Cada colaborador deve ter a exata consciência da importância do papel que ele cumpre na organização. Isso deve promover a melhoria de atitude por parte dos funcionários pois aumenta o comprometimento e o desejo de desempenhar bem cada atividade. Além disso, deve-se alocar as pessoas com o perfil correto para cada cargo.

PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000); FERREIRA; SGANZERLLA (2000); SYMNETICS (2000); BRETZKE (2000); DYCHE (2003); RYALS; KNOX (2001).

▪ *Redesenho dos Processos da Empresa*

Tal fator é fundamental para que não se informatizem os velhos procedimentos da empresa. O sucesso do CRM pressupõe, muitas vezes, uma mudança de filosofia de administração da empresa.

BRETZKE (2000); SHAW (2000); BROWN (2001); PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000); CARDOSO; GONÇALVES FILHO (2001); RYALS; KNOX (2001); DYCHE (2003)

▪ *Monitoramento do Projeto*

Esse monitoramento da implantação do CRM deve ser realizado periodicamente, de acordo com os benefícios estratégicos e econômicos previstos no início do projeto, possibilitando a tomada de ações corretivas durante todo o seu desenvolvimento.

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP
SYMETICS (2000); BROWN (2001); PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000);
CARDOSO; GONÇALVES FILHO (2001)

▪ *Definição do Ferramental Tecnológico - Software e Hardware*

A Escolha do software e do hardware que irão compor a parte tecnológica do CRM é considerado um fator de sucesso pois deve ser flexível e estar ligado ao modelo de relacionamento que a empresa deseja ter com o cliente.

BRETZKE (2000); BAYER (2002); BROWN (2001); PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000); CARDOSO; GONÇALVES FILHO (2001); RYALS; KNOX (2001); DYCHE (2003);

▪ *Banco de Dados*

Inclui o processo de planejamento e elaboração do banco de dados, que deve ocorrer com a participação de uma equipe multidisciplinar (marketing e TI). A veracidade dos dados do cliente pode trazer informações ricas para uma organização, como a mensuração do valor do cliente. Isso exige a retroalimentação do banco de dados a cada nova interação com o cliente. A questão da ética com os dados desse também é fator de sucesso pois o cliente precisa relacionar-se com quem confia. Além disso, é necessário que a tomada de decisão na organização seja feita à luz dos dados coletados e analisados.

VAVRA (1993); BRETZKE (2000); FERREIRA; SGANZERLLA (2000); DYCHE (2003); SHEPARD (1993)

▪ *Alinhamento Estratégico entre a TI e a Organização*

Não pode haver desvinculação entre a estratégia de CRM e os objetivos estratégicos organizacionais.

SYMETICS (2000); RYALS; KNOX (2001)

▪ *Investimento Contínuo em TI*

O investimento em TI pode se dar em diferentes ondas, a aquisição adequada de tecnologia pode trazer vantagem competitiva a organização.

BRETZKE (2000); BROWN (2001)

3- Método de Pesquisa

A pesquisa é de cunho qualitativo e o método utilizado é o de Estudo de Casos Múltiplos (YIN, 2001). Buscou-se com o estudo de casos múltiplos, o conhecimento mais aprofundado de uma realidade, a fim de construir uma proposição teórica sobre fatores de sucesso da implantação da estratégia de CRM. As empresas pesquisadas, aqui denominadas Alfa e Beta, pertencem ao setor de telecomunicações, sendo uma empresa de telefonia fixa e outra de telefonia móvel. Tais organizações foram escolhidas por utilizarem o CRM, possuírem filiais no RS e mostrarem interesse em participar do estudo.

O setor de telecomunicações é um dos principais segmentos atingidos pelas mudanças do mercado ocorridas recentemente no Brasil, e tem descoberto no CRM “[...]uma importante ferramenta para fidelizar os clientes” (FONSECA, 2001, p. 18). As operadoras começam a buscar na estratégia de CRM uma forma para identificar o perfil dos clientes e diferenciar seus serviços em busca da fidelização. Essa afirmação foi corroborada por um dos consultores do Peppers and Rogers Group, que em entrevista concebida a Fonseca (2001), disse que as tendências do crescimento do CRM no Brasil estão sendo justificadas pelo aumento da adoção dessa estratégia

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP pelas empresas de telecomunicações. Esse é o panorama no qual as empresas deste estudo estão inseridas, e assim percebe-se o porquê da presença da estratégia de CRM neste setor da economia.

Foram coletados dados de várias fontes de evidência, além de contar com uma base teórica previamente estruturada para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001). Desta forma o estudo abrangeu as seguintes formas de coleta de dados, que foram previstas num protocolo.

- *Entrevistas:* na empresa Alfa foram entrevistadas 9 pessoas: um gerente de cada um dos quatro mercados da organização, dois responsáveis pela implantação da ferramenta de CRM, o gerente de Recursos Humanos, a gerente do Escritório do Cliente e o responsável pelos relacionamentos com a Anatel. Na empresa Beta foram entrevistadas 4 pessoas: a gerente de vendas, a gerente de marketing e a gerente de Tecnologia de Informação da filial RS, além da gerente de CRM da empresa. Para a realização das entrevistas foram utilizados roteiros semi-estruturados elaborados a partir da revisão teórica anteriormente realizada. As entrevistas foram gravadas e transcritas, a seguir sendo realizada uma Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977). A diferença no número de pessoas entrevistadas deve-se as peculiaridades na estrutura organizacional das empresas.
- *Documentação:* na empresa Alfa foram acessados a pesquisa de satisfação dos clientes, o site da Intranet da organização e o material utilizado no treinamento dos funcionários. Na empresa Beta foram acessados dados provenientes do web site da empresa. Foram também consultadas bibliografias sobre as empresas pesquisadas (*newsletter* e revistas) e reportagens da mídia brasileira. Além disso, sobre a empresa Beta pode-se contar com uma dissertação de mestrado realizada por uma das pessoas entrevistadas. Essas fontes contribuíram para corroborar parte dos dados primários levantados.
- *Observação direta:* na empresa Alfa foram realizadas visitas à sede da empresa, em Porto Alegre/RS, onde pode-se observar pessoalmente o dia-a-dia dos consultores de vendas e dos gerentes entrevistados. Na Beta foi realizada uma visita a uma das lojas da empresa, onde pode-se observar a forma de organização da loja e o relacionamento dos atendentes com os clientes.

Os dados foram coletados no período de Junho a Novembro de 2003. Foram elaborados relatórios para as empresas pesquisadas, sendo estes submetidos a um contato-chave em cada empresa, que os examinou, validando os dados transcritos e autorizando sua divulgação. Salienta-se que em nenhum momento foi intenção deste estudo discutir a ferramenta de Tecnologia de Informação utilizada pelas empresas relacionada à estratégia de CRM. Por isso, não é citado o nome dos fornecedores da ferramenta e, tampouco, é feita alguma alusão a elas durante a análise dos casos.

4- Análise dos Casos

4.1 Empresa Alfa

A empresa Alfa atua no segmento de telefonia fixa. Possui filiais em diversos estados brasileiros, mas o estudo de caso ocorreu no Rio Grande do Sul. O CRM na organização é desenvolvido sob duas frentes: uma que seria a estratégia de “Criar Relacionamentos Melhores com o Clientes”, na qual são trabalhados junto aos colaboradores todos os valores de um bom relacionamento; a segunda, refere-se a ferramenta de Tecnologia de Informação, chamada CRM,

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP que permite a operacionalização de um bom relacionamento com os clientes da empresa.

Com o projeto “Criando Relacionamentos Melhores” percebe-se a preocupação da empresa em direcionar seu foco para o cliente (DYCHE, 2003). O momento da implantação tem como grande desafio a mudança cultural, afirma o gerente de RH. Ele argumenta sobre a necessidade de haver uma “sinapse”, ou seja, uma incorporação dos conceitos de CRM em todas as atividades dos funcionários. “Eles precisam acreditar no que estão fazendo, se eles não acreditarem... não serão os clientes que vão acreditar”. Esta também é a opinião de uma das responsáveis pela implantação da ferramenta, que argumenta: “se não se mudar a cultura, o CRM está aí e foi apenas uma despesa”. E essa mudança de cultura não deve atingir apenas aos colaboradores que atendem diretamente o cliente, ou seja, deve haver uma conscientização de todos na organização, pois de alguma forma todos possuem atividades que repercutem no relacionamento com o cliente, conclui o gerente de RH.

A correta motivação inicial do projeto é uma das características apontadas para o sucesso do CRM em uma organização. Quando questionados sobre isso, um dos gerentes falou que, assim como em outras empresas no país, o CRM está sendo muito mais uma ferramenta (um software) do que uma estratégia de fidelização de clientes, pois não existe uma base teórica sólida. Esta visão é contraposta pelo gerente de RH, uma vez que argumenta ser a primeira ação realizada na implantação do projeto de CRM foi o trabalho de mudança na cultura e a inserção de valores do CRM. Apesar do relacionamento com o cliente estar determinado como uma das estratégias da empresa, um dos problemas mencionados por um dos gerentes foi a falta de base da essência do CRM, isto é, dos conceitos dessa estratégia. O gerente comenta a questão da escolha do CRM como uma opção fundamentalmente tecnológica, que envolveu muito dinheiro e teve pouco planejamento antes de sua aquisição.

Day (2003) aponta que muitos projetos de implantação de CRM estão tornando piores os relacionamentos com os clientes devido a toda dificuldade de migrar para o novo sistema e nas falhas no treinamento. Na Alfa, segundo a visão de responsáveis pela implantação da estratégia, isso não parece muito diferente. Inúmeros são os problemas neste momento de implantação da ferramenta de CRM. Os responsáveis pela implantação fazem uma analogia com uma pedra no seu estado bruto que deverá virar a mais bela estátua da empresa, em termos de sistemas de informação. Eles salientam que, no momento do treinamento, os colaboradores saem satisfeitos com a capacidade da ferramenta, mas quando voltam ao cotidiano, deparam-se com inúmeros problemas e muitas mudanças no seu *modus operandi* para a realização de suas obrigações. “Resolver a fórmula que não dá certo, um procedimento que não funciona, um produto que falta parâmetros no sistema” são expressões usadas para demonstrar que quando sai da teoria e vai para o “chão de fábrica” o CRM não é mais aquela “oitava maravilha do mundo”. Assim, fica muito difícil manter a motivação da equipe e o “pessoal começa a se desiludir”, não consegue realizar suas tarefas e precisa ainda “tentar atender ao cliente não deixando transparecer esse momento de transição de tecnologias”. Existe, neste momento, segundo os implantadores, a necessidade de fazer o sistema funcionar e neste cenário não há tempo para pensar nos conceitos e filosofias que isso envolve. Afinal, “estamos trocando o pneu com a roda andando”.

Percebe-se um clima de tensão na empresa, sendo que o momento de implantação da ferramenta tecnológica acaba tendo maior importância que os valores do Marketing de Relacionamento que essa procura enfatizar. Além disso, mesmo para os gerentes dos mercados dessa filial, o real motivo pela adoção do CRM cai em contradição, sendo que uns acreditam que

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP foi uma decisão tecnológica (oriunda de um modismo) e outros, como uma escolha estratégica para buscar um melhor relacionamento com o cliente.

A Alfa passa, no momento da presente pesquisa, pelas últimas fases do projeto de implantação da ferramenta tecnológica de CRM. Segundo os entrevistados responsáveis pela implantação, os colaboradores da empresa precisam ainda atender demandas da implantação (como definição da carteira de clientes, *cleaning* de banco de dados, etc.) e ainda não colhem frutos de todo este esforço e tão pouco sabem ao certo o que a ferramenta pode lhes prover. Uma das maiores dificuldades apontadas por estes entrevistados é fazer com que o colaborador saia da área de conforto. Desde o momento da privatização da empresa, esta atravessou diversas mudanças (aquisições, fusões) o que acarreta na mudança do sistema de trabalho (processos internos e novos softwares). Os funcionários precisam se adaptar às novas ferramentas de trabalho, atravessar os problemas iniciais até que esta se torne estável e em pouco tempo já precisam migrar para uma nova ferramenta, caso contrário, existe a consciência que não haverá lugar para ele na empresa. Tudo isso, traz um ambiente de desconforto aos colaboradores e muitas vezes influencia diretamente no relacionamento com seus clientes.

É nítido, entre todos os entrevistados que já passaram pela implantação inicial da ferramenta de CRM, que a grande preocupação é fazê-la funcionar e não existe um aprofundamento maior em relação à base conceitual do CRM. Por isso, alguns dos entrevistados não conseguem acreditar que essa estratégia vai dar certo, devido à grande ênfase dada à tecnologia e pouca à estratégia.

4.1 Empresa Beta

A empresa Beta, que atua no segmento de telefonia móvel, estava no momento da presente pesquisa passando por uma fase de transição (característica do setor de telecomunicações). Por isso, a coleta de dados se deteve a realidade vivida pela filial do Rio Grande do Sul. A implantação da estratégia de CRM na empresa Beta aconteceu ao mesmo tempo de sua concepção e instalação no estado, isso porque foi a forma encontrada de estar focada no cliente, preocupação inicial da empresa. Além disso, a empresa que sempre teve foco em tecnologias inovadoras e excelência em atendimento, percebeu logo cedo, a necessidade de buscar um relacionamento individualizado com seu cliente e por isso, acabou sendo umas das pioneiras, entre as operadoras de telefonia móvel no país, no lançamento de um programa de relacionamento com o cliente.

Apesar de os entrevistados acreditarem que a empresa já tenha nascido com a concepção de CRM bem definida em sua base, foi necessário, segundo a gerente de marketing, implantar a política de CRM, trabalhar com profundidade seus conceitos – principalmente nos setores de marketing, *Call Center* e nos pontos de venda (lojas). De acordo com a gerente, naquela época, em meados de 1999, esta estratégia era novidade no mercado e se buscava de forma exploratória como trabalhar com ela, qual era exatamente seu significado, seus objetivos, como operacionalizá-la, no que se podia melhorar e no que ela realmente iria agregar valor.

A empresa possui um programa de relacionamento que tem como objetivo estreitar o vínculo entre o cliente e a empresa, demonstrando que tão importante quanto adquirir novos clientes é mantê-los. Paralelamente a este programa, a empresa Beta implantou a ferramenta chamada CRM, que integrando a área de marketing e de TI teve como objetivo prover a empresa com meios eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, afinando o

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP relacionamento com o mesmo. A gerente de CRM relata que, no momento da implantação, a equipe formada por pessoas do setor de RH e da Comunicação percorreu toda a organização, dando treinamento necessário para que todos conhecessem o novo sistema e como esse traria benefícios à organização. Apesar disso, comenta que existiu resistência e grande foi o esforço para mudar o paradigma de trabalho.

A empresa enfrenta hoje uma segunda onda de implantação de CRM. Isso porque agora precisa implantar a estratégia nas demais regionais (novas empresas) que compõem a Beta. Também, porque a mesma começa a oferecer uma nova tecnologia aos seus clientes e para tanto, precisa de atualizações no sistema. A nova proposta, dentro de outras características, vai atender as lojas, especialmente porque vai oferecer ao cliente que entra na loja uma senha e esse, obrigatoriamente, terá que ter uma entrada no sistema. Isso vai trazer uma integração automática entre os processos das lojas e o sistema de CRM, não permitindo que algum cliente entre na loja sem ser “mapeado” pelo sistema, conta a gerente de lojas da Beta. A gerente de marketing do RS relata que com a nova configuração da empresa, esta iniciativa de CRM virou modelo para as demais empresas do grupo Beta. Hoje, a gerente de CRM da Beta coordena um projeto em nível Brasil. O CRM do RS ganhou repercussão nacional e a realidade da filial tornou-se vitrine para as outras empresas. “Aqui começou, aqui deu certo, aqui que a gente faz algumas modificações e testes, aqui se obtém maior satisfação dos nossos clientes, melhora no número de *churn*, etc.”, comenta a mesma gerente.

Buscando entender o verdadeiro sentido e motivação inicial do projeto de CRM percebeu-se que é uma política, para os entrevistados. A gerente de marketing da filial informou que o projeto existe enquanto integração com as novas empresas que compõem o grupo Beta. O marketing tem um importante papel nesta política, segundo ela, porque é ele que elabora todas as campanhas e todos os procedimentos operacionais relacionados ao CRM. Na empresa, o setor de marketing se preocupa com o Marketing de Relacionamento e com a construção da comunicação. Essa última é de massa, tratando a marca, o produto, o preço. Já o Marketing de Relacionamento busca desenvolver o relacionamento com o cliente de um segmento específico.

Diversos são os autores que argumentam sobre a importância da adequação e integração tecnológica (DYCHE, 2003; SHETH; PARVATIYAR, 2002; PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001a; GORDON, 2001a; MASSEY; MONTROYA-WEISS; HOLCOM, 2001; BAYER, 2002; KAPLAN; NORTON, 1997). A gerente de Tecnologia de Informação relata a preocupação da empresa em relação ao grau de fidelidade e de acuracidade dos dados coletados, os quais permitem, segundo ela, decisões melhor embasadas.

5- Discussão dos resultados e conclusões

Buscou-se, ao longo deste estudo, fazer um levantamento dos fatores que definem o sucesso da implantação da estratégia de CRM. Pôde-se perceber que o problema envolve questões subjetivas e preocupa as organizações de forma geral. Em toda implantação de CRM é crucial averiguar a consistência das ações em relação à estratégia proposta e identificar oportunidades de melhoria para o seu aperfeiçoamento. O grau de dificuldade para alcançar êxito na implantação da estratégia de CRM varia de acordo com a realidade vivida por cada organização: sua cultura, sua história e como é introduzido o conceito da estratégia.

Desta forma, para que a estratégia de CRM seja implantada com sucesso, vários aspectos devem ser considerados. Foi nesta perspectiva que este estudo buscou a resposta a seguinte

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP
 questão: Como obter sucesso na implantação da estratégia CRM? Através da revisão da literatura foram identificados vários fatores considerados críticos para o sucesso da implantação. A análise dos casos possibilitou a confrontação do arcabouço teórico sobre implantação de CRM com a realidade vivida pelas empresas. O resultado desse processo avaliativo está sintetizado na tabela 1, onde (1) refere-se ao que é considerado relevante pela empresa e (2) refere-se ao que é aplicado adequadamente pela empresa.

Tabela 1. Análise dos fatores de sucesso nas empresas estudadas

Fator de sucesso	Resultado da avaliação	(1)		(2)	
		Alfa	Beta	Alfa	Beta
Definição da estratégia de relacionamento	Na empresa Beta o fator é explícito em sua estratégia e existe um alinhamento entre cada tecnologia adquirida à forma de relacionamento com o cliente. Já a empresa Alfa, apesar de considerar o fator importante, não o enfatizou com ações concretas.	Sim	Sim	Não	Sim
Diferenciação de Clientes	A diferenciação de clientes está presente nas duas empresas. A Alfa, que é uma empresa mais antiga, já possuía essa diferenciação mesmo antes da implantação do CRM e acredita que com a ferramenta tecnológica fica mais fácil conduzir o trabalho. A Beta, que nasceu orientada a estratégia de CRM, possui essa diferenciação. Apenas nas lojas isso não é transparente ao cliente, pois não poderia dar preferência a clientes de maior valor (expostos ao grande público). Essa diferenciação acontece, em ambas as empresas, por tipo de cliente (empresarial, pessoa física, etc) e dentro dessa classificação por valor do cliente para a empresa.	Sim	Sim	Sim	Sim
Apoio da Alta Administração	Ficou evidente na empresa Alfa que a alta administração da filial Rio Grande do Sul não está totalmente convencida da importância do CRM. Essa foi uma decisão da matriz (situada em outro estado) e que deve ser acatada por todas as filiais. Já na empresa Beta, por sua criação ter sido orientada ao cliente, os administradores estão comprometidos com o CRM e conhecem a importância da sua atuação para o sucesso da estratégia.	Sim	Sim	Não	Sim

Tabela 1. Análise dos fatores de sucesso nas empresas estudadas (continuação)

Fator de sucesso	Resultado da avaliação	(1)		(2)	
		Alfa	Beta	Alfa	Beta
Integração dos Setores da Empresa	Na Alfa, os implantadores do CRM destacam a importância da integração dos setores da empresa, porém relatam que faz-se necessário mudar a cultura organizacional para que isso ocorra. Por outro lado, na Beta a integração é vista como fator chave para o sucesso e para tanto, existem equipes formadas por colaboradores de cada um dos setores, responsável por viabilizar um bom andamento a estratégia de CRM.	Sim	Sim	Não	Sim
Reavaliação da Cultura e da Estrutura Organizacional	Para os implantadores do CRM na Alfa este fator mostra-se fundamental. Isso porque a Alfa era uma empresa orientada ao produto e agora precisa mudar seu paradigma, necessitando mudar a cultura e estrutura organizacional. Esse é o fator que eles consideram de maior relevância ao projeto e que relutam para obter sucesso. Na Beta não há relevância para esse fator, pois a empresa já nasceu orientada ao cliente.	Sim	Sim	Sim	---
Treinamento dos Recursos Humanos	Na Alfa o treinamento foi realizado separado da parte tecnológica, por este motivo, acredita-se que exista uma cisão entre a estratégia e a ferramenta de TI. Na parte do treinamento tecnológico, a empresa optou por possuir um grupo de usuários chave, que recebem o treinamento na matriz e repassam para os colegas, já levando em consideração as peculiaridades da filial. A Beta defende o treinamento constante. A empresa se vale das próprias reclamações dos clientes como métricas para saber onde os colaboradores necessitam de mais treinamento. Mesmo muitas vezes deixando de lançar um produto ou serviço antes da sua concorrência, a empresa tem a preocupação de treinar todos os seus colaboradores, não permitindo que um cliente questione um colaborador que não esteja preparado.	Sim	Sim	Não	Sim
Perfil dos Recursos Humanos	Apesar deste fator ser amplamente discutido na literatura consultada, as empresas não o citaram como decisivo no sucesso do CRM e lembraram que isso sempre foi chave para o andamento de uma empresa – não nesta estratégia especificamente.	Não	Não	Não	Não
Redesenho dos Processos da Empresa	Na Beta, mesmo sendo uma empresa orientada ao CRM durante toda sua existência, existe a preocupação de redesenhar os processos, para que esses sejam aprimorados e permitam maior resultado a empresa. Já na Alfa o esforço precisou ser maior, e uma equipe de consultoria os ajudou a repensar os processos antes da implantação da ferramenta.	Sim	Sim	Sim	Sim

Tabela 1. Análise dos fatores de sucesso nas empresas estudadas (continuação)

Fator de sucesso	Resultado da avaliação	(1)		(2)	
		Alfa	Beta	Alfa	Beta
Monitoramento do Projeto	Ambas as empresas destacaram a importância de monitorar o projeto de implantação do CRM e após disto pronto, monitorar o andamento da estratégia – isso porque essa deve permanecer forte na empresa sempre.	Sim	Sim	Sim	Sim
Definição do Ferramental Tecnológico - Software e Hardware	A definição do ferramental tecnológico das empresas foi realizada por empresas externas, especializadas na área e com know-how de outras implantações. As empresas salientam que este é um grande investimento e deve ter base estratégica, visando o crescimento da empresa e os avanços tecnológicos.	Sim	Sim	Sim	Sim
Banco de Dados	Na Beta o trabalho que envolve os dados do cliente é sempre realizado por um grupo multidisciplinar, que reúne, dentre outras áreas, marketing e tecnologia de informação. Na Alfa isso não ficou tão evidente, pois é uma definição da empresa matriz, chegando, desta forma, já preestabelecido nas filiais.	Sim	Sim	Não	Sim
Alinhamento Estratégico entre a TI e a Organização	Enquanto na empresa Beta, existe um grande alinhamento entre estratégia e TI, mostrando como essa pode ser explorada para gerar vantagem competitiva à organização, na Alfa o CRM é visto como a solução para que a empresa não perca seu mercado. Dessa forma, na Alfa não percebeu-se a preocupação com o alinhamento estratégico entre TI e os objetivos da organização, tendo sido abordada de forma desvinculada pelos entrevistados.	Sim	Sim	Não	Sim
Investimento Contínuo em TI	Na empresa Beta foram relatadas as diferentes ondas de investimento em TI. Hoje, paralelo a implantação do CRM nas demais filiais, a empresa desenvolve um novo módulo ao software de CRM que atenderá as lojas. O investimento na Alfa é determinado pela matriz e os entrevistados na filial não sabem ao certo como isso foi definido.	Sim	Sim	Não	Sim

Como pode-se verificar, com exceção do perfil dos recursos humanos, todos os fatores identificados pela revisão da literatura foram confirmados pelo estudo dos casos. A tabela 1 mostra, ainda, que a empresa Beta está aplicando esses fatores de uma forma mais eficiente que a empresa Alfa, o que poderá gerar, a médio e longo prazo, uma vantagem competitiva àquela.

A revisão da literatura e o estudo realizado nas empresas, mostram que os métodos tradicionais para atrair e reter clientes estão se tornando rapidamente ineficazes. As empresas estão tendo de mudar a forma de fazer negócios para manter sua competitividade em um mercado dinâmico. Reforçando o que está sendo indicado pela teoria de marketing, as empresas acreditam que o CRM vem ao encontro desse cenário conturbado, constituindo-se como uma estratégia competitiva sustentável através da aplicação dos pressupostos do marketing de relacionamento. A estratégia de CRM envolve competências e habilidades dos diferentes setores da organização e, por isso, o sucesso da implantação está atrelado ao empenho de todos na empresa.

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP
Ao final deste estudo percebe-se que o uso da estratégia da manutenção de clientes rentáveis e sua conseqüente lealdade é a direção a ser seguida pelas empresas. Também pode-se inferir que para uma empresa implantar CRM é necessário que se considere não apenas a tecnologia mas a estratégia e as pessoas.

Referências Bibliográficas

- ANGELO, Claudio Felisoni; GIANGRANDE, Vera. **Marketing de Relacionamento no Varejo**. São Paulo - Editora Atlas - 1999
- BAYER, Judy A. Show me the ROI. Plan, Deliver and Measure Serious Returns on Serious CRM. **White Paper Teradata**. 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERRY, Leonard L. Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**. jan. 2002.
- 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 E-Business**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CASE STUDY. **O Symnetics**, 2000. Disponível em: < <http://www.symnetics.com.br> > Acesso em: 15 Março de 2001.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede: a era da informação - economia, sociedade e cultura**. v. 1, São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DAY, George S. Winning the competition for Customer Relationships. **Sloan Management Review**. apr./jul. 2003.
- DYCHE, Jill. **The CRM Handbook**. A Business Guide to Customer Relationship Management. Chapter 7. Disponível na Internet: <www.crmcommunity.com> Acesso em: 07 jan. 2003.
- DWYER, Robert F.; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-Seller relationships. **Journal of Marketing**, v.51, p.11-27, apr. 1987.
- FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o Consumidor – O Marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Editora Gente, 2000.
- FONSECA, Fátima. Marketing - As operadoras começam a investir na fidelização. **Telecom**. Ano 13, n. 156, jun. 2001.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p. 57 – 63. 1995.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.
- GORDON, Ian. Customer relationship management: Conflict to collaboration. **Ivey Business Journal**. may/jun. 2001b.
- GRABNER-KRAEUTER, Sonja; MOEDRITSCHER, Gernot. Alternative approaches toward measuring CRM performance. **6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management**, Atlanta, jun. 9-12, 2002.
- GREENBERG, Paul. CRM na Velocidade da Luz. **HSM Management – Book Summary 2**. 2001.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing – Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus,

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP 1993.

GUMMESSON, Evert. Implementation requires a relationship marketing paradigm. **Academy of Marketing Science**. 1998a.

GUMMESSON, Evert. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**; Brandford; 1998b.

HENZ, Miriam Mariani. **Programa de Relacionamento Viva Beta**: Avaliação geral dos benefícios para a empresa e clientes com base nas atitudes e comportamentos dos clientes. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

HUGHES, Arthur M.. Editorial: The mirage of CRM. **Journal of Database Marketing**. jan. 2002.

JÜTTNER, Uta; WEHRLI, Hans Peter. Relationship marketing from a value system perspective. **International Journal of Service Industry Management**, v.5, n.5, p.54-73, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman, 2001.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business 2.0** – Roadmap for sucess. New York: Addison-Wesley, 2001.

MASSEY, Anne P.; MONTOYA-WEISS, Mitzi M.; HOLCOM, Kent. Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM. **Decision Support Systems**. v.32. p. 155-170, 2001.

MEIRELLES, Fernando de Souza. **Informática**: novas aplicações com microcomputadores. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, p.20-38, jul. 1994.

NORRIS, G. et al. **E-Business e ERP**: transformando as Organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PALMER, Adrian. The Evolution of an Idea: An Environmental Explanation of Relationship Marketing. **Journal of Relationship Marketing**. v.1, 2002

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM Series Marketing 1 to 1**: Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PRAHALAD, C. A Atividade dos Gerentes da Nova Era no Emergente Panorama Competitivo. In: Hesselbein, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A Organização do Futuro**. São Paulo, Futura, 1997.

RYALS, Lynette. Are your customers worth more than money? **Journal of Retailing and Consumer Services**. v. 9, p.241-251. 2002a.

RYALS, Lynette; KNOX, Simon. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. **European Management Journal**. Vol.19. N.5, pp.534-542. Oct. 2001.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valerie; LEMON, Katherine N.. **O valor do cliente** – o modelo que está formulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SHEPARD, David Associates. **Data Base Marketing: O Novo Marketing Direto** – Como sua Empresa pode obter ganhos estratégicos e tático adotando o novo marketing direto com banco de dados. São Paulo: Makron Books, 1993.

SHETH, Jagdish, PARVATIYAR, Atul. Evolving Relationship Marketing into a Discipline.

Anais do Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI 2004 – FGV-EAESP
Journal of Relationship Marketing, jan. 2002.
TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. **Mudança de Paradigma**: a nova promessa da Tecnologia de Informação. São Paulo: Makron Books, 1995.
VAVRA, Terry G.. **Marketing de Relacionamento Aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. v.5. 1984.