

## **O e-CRM na Estratégia de Negócios sob a Perspectiva da Pequena e Média Empresa Fornecedora de Produtos e Serviços Especializados**

Alexandre Marcelo Coutinho GUEDES (UEM)

Álvaro José PERIOTTO (UEM)

### **RESUMO**

O ambiente da Internet exige a apropriação de especificidades tecnológicas e gerenciais na cadeia de negócios para integrar procedimentos internos e relações externas. Na dinâmica dos mercados, o Customer Relationship Management (CRM) se constitui em diferencial para as empresas estabelecerem relacionamentos duradouros com seus clientes e na perspectiva do e-Business, essa gestão deve agregar valores para os clientes e resultados para a empresa. O presente estudo busca pelos fatores determinantes nas estratégias do e-CRM vistos sob a perspectiva da pequena e média empresa que fornece produtos ou serviços para essa atividade. A opção pelo segmento tem justificativa nos conhecimentos diferenciados necessários, tecnologia e experiências de implantação nas empresas clientes. Os resultados apontam especialmente para a necessidade de uma competência para manter o projeto, foco na criação de valor alinhado com a cultura da empresa e capacidade de aprendizagem comprometida com os resultados.

## 1. INTRODUÇÃO

A realidade dos mercados competitivos tem feito com que as empresas busquem diferenciais para atrair e manter seus clientes, superando as limitações tradicionais da rotina de negócios. Adicionalmente tem-se que qualidade, marca e preço constitui premissa básica para clientes cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos e de sua importância como aquele que move toda cadeia produtiva (FRANCO Jr, 2001). Frente a isso, pode-se inferir que as empresas precisam se preparar para se relacionar com clientes vivenciam o mesmo ambiente de mudanças, de intenso uso de tecnologia, de adoção de novos hábitos e valores e, portanto, novas necessidades.

Essa nova demanda pode ser resumida à busca de uma forma mais eficaz de interagir com os clientes, estreitando e consolidando os relacionamentos. Nesse contexto é que se estabelece o Customer Relationship Management (CRM), advindo do Marketing de Relacionamento, com claro propósito de direcionar o foco das empresas para o gerenciamento do relacionamento com os clientes, numa estratégia de identificar o real valor cada um - como se fosse único - visando tratamentos segmentados (CHRISTOPHER *et al.*, 2005).

Tal estratégia de negócios se estabelece sob um processo sistemático de identificar, estabelecer, manter, aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes, evidenciando o interesse de que as partes envolvidas alcancem seus próprios objetivos e que isso seja feito pela oferta e cumprimento de promessas mútuas (GRÖNROOS, 1997).

Consolidada a Internet como base tecnológica global para interação, o advento da Web estabelece o ambiente de efetiva acessibilidade ao mundo dos negócios. Das primeiras iniciativas de empresas tradicionais em investir na divulgação de seus produtos e serviços em páginas na Web, como mídia eletrônica, rapidamente se estabeleceu processos de comercialização até chegar-se ao e-Business (LEITE, 2004).

Assim, as diversas linhas de softwares que viabilizavam a integração das atividades organizacionais e níveis decisórios dos anos noventa, encontraram no amadurecimento e evolução das redes computacionais uma base propícia para a gestão dos negócios tratada por processos. Desta forma, os sistemas desenvolvidos para a Internet que, sob a ótica comercial, cobriam apenas a venda de artigos, passaram a abranger toda a rotina de negócio, numa integração dos procedimentos internos com os segmentos externos, estabelecendo o e-Business, conforme é conhecido. Os aplicativos executados com base no conhecimento do negócio e integração – Supply Chain Management (SCM), que faz a gestão dos parceiros de negócios, processos de logística, produção e distribuição; Customer Relationship Management (CRM), que cuida dos relacionamentos com os clientes; Enterprise Resource Planning; Enterprise Resource Planning (ERP), que integra a produção com as demais áreas funcionais – estabeleceram um composto com a tecnologia da Web para propiciar interação on-line, resultando o e-Business com um agregado de informações que excede a visão operacional dos processos de negócio e abre espaço para buscar os potenciais estratégicos.

Embora houvesse fortes apelos para as aplicações de gestão e comunicação eletrônica com clientes, o mercado de ferramentas CRM não assimilou muito rapidamente as novas necessidades relacionadas à Web, mais especificamente aquelas relacionadas a soluções para gerenciar comunicações eletrônicas. Isto proporcionou o aparecimento de empresas que investiram em aplicações CRM voltadas para a Web, estabelecendo o termo e-CRM identificador desse novo segmento de mercado (LEITE, 2004).

Implantar o e-CRM, requer uma drástica mudança na maneira de fazer negócio, sendo necessário investir em uma nova cultura, capacitação de colaboradores, tecnologia, adequações dos processos de trabalho e, naturalmente, apoio total para a administração da nova filosofia de trabalho para obter resultados.

Para assegurar que as metas estratégicas da organização em termos de e-CRM estejam sendo cumpridas segundo um padrão adequado e aceitável, é necessário que se criem meios de monitorar este desempenho de maneira mais detalhada, de forma “micro”, pois bons resultados após a implantação do CRM, quer no ambiente transacional comum, ou no virtual, podem ser consequência de diversos fatores combinados.

Considerando tal contexto, emerge a importância da perspectiva das empresas que criam os sistemas que compõem a solução e-CRM, e das consultorias que dão suporte a implantação da mesma, como uma fonte relevante de informações sobre os possíveis fatores que podem ser considerados determinantes para que tal solução realmente venha a agregar valor à uma empresa. Esta importância vem do fato de que tais empresas centralizam os diversos tipos de demandas de customizações para seus produtos/serviços, vindas dos seus clientes. Além disso, são os maiores conhecedores do tipo de tecnologia usado e possuem experiência no acompanhamento de implantações do e-CRM em suas empresas-clientes.

Contudo as demandas por conhecimento e inovação são inerentes às empresas de base tecnológica e, naturalmente, as perspectivas para a pequena e média empresa fornecedora de produtos ou serviços nesse segmento podem conduzir a um escopo de recursos especializados diferente da concepção de uma empresa de grande porte.

Diante desse contexto, se estabelece a seguinte questão: quais fatores são considerados determinantes para que a implantação do e-CRM venha agregar valor ao e-Business, considerando a perspectiva das pequenas e médias empresas que fabricam tais produtos ou prestam serviço de consultoria para a gestão do relacionamento com clientes no ambiente virtual?

Para nortear a busca de respostas para essa questão tomou-se por objetivo geral deste estudo: identificar, sob a perspectiva das empresas de tecnologia produtoras de sistemas ou prestadoras de serviços relacionados ao e-CRM, os fatores considerados significativos para agregar valores para os clientes e resultados para a empresa nos processos inerentes ao e-Business.

Na operacionalização da pesquisa exploratória foram investigadas, de forma comparativa, empresas de diferentes portes que atuam no segmento, buscando-se identificar, por meio de análise qualitativa, os fatores que predominantemente foram identificados como importantes pelos entrevistados em cada uma das etapas de implementação do e-CRM, bem como aqueles que potencialmente agregam valor para o cliente e cumprem com eficácia os objetivos da aplicação ou serviço no contexto do e-Business.

## 2. ESTRATÉGIAS DO CRM E TECNOLOGIA DE APOIO

O Customer Relationship Management (CRM) integra as bases do Marketing de Relacionamento e a Tecnologia de Informação e Comunicação, para prover a empresa de meios mais eficazes para identificar, atender e interagir em tempo real. Essa visão que integra filosofia de negócios e tecnologia é posicionada pelo GARTNER GROUP (*apud* VALENTE, 2002, p. 62-63) da seguinte forma:

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

Já Christopher *et al* (*in* Bake, 2005) afirma que o CRM une o potencial da TI e estratégias de marketing de relacionamento para gerar relacionamentos de longo prazo, pois

provê as melhores oportunidades para utilizar dados e informações tanto para entender clientes quanto para implantar melhores estratégias de marketing. Esta união entre TI e Marketing proporciona a obtenção de um “ajuste” mais estreito entre as necessidades e características do cliente e a “oferta” da organização.

O propósito do CRM então, passa pela a criação, manutenção e extinção desses relacionamentos comerciais, de modo que estes participantes alcancem seus objetivos, ou seja, os benefícios mútuos. Para que estes benefícios sejam alcançados, é necessário primeiro que os objetivos relacionais sejam atingidos mediante o cumprimento dessas “promessas”, isto é, que os propósitos estabelecidos para o CRM sejam alcançados. Este contexto tem levado as organizações a se voltarem para os relacionamentos, e isso, estrategicamente, consiste em identificar quais desses relacionamentos devem ser procurados e como devem ser gerenciados, ou seja, definir perfis de clientes, determinar como será a abordagem de aproximação para cada tipo de cliente, definir que clientes devem ser alvo de um tratamento diferenciado e que recursos devem ser investidos para cada tipo de perfil de clientes. (O’MALLEY, L. e TYNAN, C., in: BAKER, M. J., 2005).

Realizar a difícil “tarefa” de criar relações individualizantes com centenas ou até milhares de clientes, de maneira simultânea e diferenciada, só é possível pela tecnologia. Palmer (2002) afirma que a tecnologia permite a comunicação interativa, o armazenamento de grandes quantidades de informações e o processamento dessas informações com muita rapidez, interferindo drasticamente na maneira de fazer negócio.

O aparato tecnológico necessário ao CRM é constituído por componentes e estruturas como: os sistemas de telecomunicação, centrais de atendimento, computadores e redes de informações, banco de dados, sistemas específicos para gestão do relacionamento com clientes, entre outras formas de hardwares e softwares, e requerem um investimento alto. Só este fato tornaria a decisão de se implantar um CRM em uma empresa algo bem complexo.

Para Albertin (2001), as decisões de investimento em tecnologia têm sido freqüentemente vistas como arriscadas e complexas, tornando-se um assunto interdisciplinar e suportado por uma miríade de métodos financeiros, não-financeiros e mistos, como ROI, Payback, EVA, BSC, custo/benefício, custos de transação, análise de gaps, entre outros, sobre os quais serão feitos comentários posteriormente. Entretanto, a implantação do CRM não requer apenas investimento em tecnologia. Na maioria das vezes requer uma mudança na maneira de fazer negócio, um investimento na qualificação do pessoal, serviços de consultoria, treinamentos, etc., e tudo isso exige um investimento maior do que aquele destinado à aquisição da tecnologia (GRABNER-KRAEUTER *et al.*, 2002).

Sobre esta questão, Leite (2004) chama a atenção para o seguinte: a tecnologia de suporte ao CRM não tem como propósito a automatização de práticas já utilizadas, mas a automatização de atividades ainda inexistentes, ou pouco difundidas dentro da organização. O comportamento da organização frente a uma nova abordagem estratégica focada no cliente requer um conjunto de ações que tem como objetivo principal adequar o comportamento das pessoas e os processos organizacionais. Só depois destas etapas definidas e com comportamentos já em prática é que as ferramentas de suporte deverão ser escolhidas e implantadas. Apesar de a tecnologia ser uma forte aliada, no sentido de agilizar a obtenção de informações, as estratégias de administração empresarial são dependentes de decisões de pessoas e não da tecnologia em si.

### 3. IMPLANTAÇÃO DO e-CRM APLICAÇÕES NO e-BUSINESS

A implantação do e-CRM ocorre em processo análogo ao realizado em organizações convencionais e contempla suas finalidades e estratégia de atuação (BERSON *apud* LEITE, 2004).

O e-CRM operacional compreende a automatização dos processos de negócio integrados horizontalmente, incluindo os pontos de contato com os clientes, os canais de comunicação e as aplicações de *front-office* (áreas da empresa que interagem com clientes) e *back-office* (áreas da empresa que praticamente não interagem com clientes). Dela fazem parte as aplicações relacionadas diretamente aos clientes, como as de automação da força de vendas (SFA – Sales Force Automation) e de automação de marketing.

A outra finalidade está relacionada com a fase analítica na qual são analisados os dados gerados pelo CRM operacional. Este segmento compreende as aplicações que utilizam os bancos de dados, tais como data-warehouses e data-marts, para a se obter o conhecimento acerca dos dados existentes dentro da organização. Estas aplicações utilizam técnicas de mineração de dados (os chamados algoritmos de data-mining) e procuram apresentar de forma clara as informações e padrões por vezes escondidos entre os dados da organização.

Quanto à estratégia de atuação, este estudo se baseará na classificação dada pela empresa de consultoria Peppers & Rogers Group (2000) considera as etapas de um processo de implantação do programa de marketing one to one estruturadas em quatro passos básicos:

Etapa de identificação: objetiva conhecer os clientes individualmente, com o maior nível de detalhamento possível, de modo que a empresa consiga reconhecê-los por qualquer forma de contato utilizada por eles. Identificar e conhecer os clientes significa conhecer o cliente em sua identidade, a forma de contato preferida, as transações e as interações realizadas com a empresa, as reclamações feitas e as providências tomadas pela empresa. As informações devem estar disponíveis em todos os pontos de contato com o cliente.

Etapa de diferenciação: corresponde à segmentação ou diferenciação dos clientes, separando-os de acordo com determinados perfis, para que a empresa saiba com quais vale a pena desenvolver uma relação de aprendizado. Os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades. Valor do cliente para a empresa é o valor que esse tem em toda sua história transacional com a empresa, as consultas e contatos feitos, que se transformaram em vendas. A diferenciação por valor emprega a definição de grupos de clientes graduados numa escala entre os clientes de maior valor (CMVs) e clientes com “valor nulo” (BZs – Below Zeros). Para cada grupo há uma estratégia específica a ser adotada. Assim, por exemplo, para os clientes com valor potencial pode-se associar estratégias para atrair, reter e desenvolver relacionamentos.

Etapa de interação: busca a eficiência e a eficácia dos processos de interações com os clientes. A empresa deve incentivá-los a interagir com ela para que possa conhecê-los cada vez melhor. Através do diálogo entre empresa e clientes, informações sobre os clientes são transmitidas por eles próprios e vão compor o conhecimento sobre clientes, que constitui uma vantagem competitiva real em relação aos concorrentes. Não cabe considerar somente as formas mais econômicas e automatizadas de interação, mas também as mais úteis em termos de produção de informação, que possam ajudar a fortalecer as relações com os clientes. As interações com os clientes devem ser estabelecidas dentro do mesmo contexto, ou seja, baseadas no histórico de interações dele com a empresa. Este histórico deveria conter todas as informações de contatos anteriores independentemente da forma utilizada ou do tempo decorrido.

Etapa de personalização: trata da necessidade que as empresas têm de personalizar alguns aspectos do seu comportamento para melhor atender seus clientes. A empresa poderá também personalizar os serviços e produtos fornecidos pela empresa a partir do conhecimento das necessidades dos clientes. Assim a empresa faria negócios com o cliente de forma personalizada, agregando valor para o cliente e potencializando a sua fidelidade à empresa. Nessa etapa há necessidade de incentivar os clientes a manter uma “relação de aprendizado”, ou seja, que digam o que desejam e como preferem que seja o

relacionamento com a empresa. Dizem ainda que isso pode significar a chamada "personalização em massa" de um produto ou a personalização das opções oferecidas para um produto. Nesta última etapa enfatizam que o objetivo do emprego de CRM é tratar clientes diferentes de forma diferente, de modo que isto seja significativo para os clientes de forma individual.

A Internet acentuou as relações entre as organizações e as pessoas. Além do fascínio típico da atratividade causada pela evolução da tecnologia, ela tem agregado também facilidades, rapidez e comodidades à vida cotidiana, fazendo com que o número de seus usuários cresçam a cada dia. Muito rapidamente as comunicações evoluíram do e-mail, envio de documentos e download de aplicativos, para realizações de transações on-line e-commerce, até chegar à gestão das operações de uma organização pela estruturação do e-business (DEITEL *et al.*, 2004).

Franco Jr (2001) cita a definição de e-business criada pela IBM, que de forma resumida seria “uma forma segura, flexível e integrada de fornecer um valor diferenciado na gestão administrativa pela combinação de sistemas e processos para a administração e funcionamento de operações centrais, de forma simples e eficiente, alavancada pela aplicação de tecnologia da internet”.

Deitel *et al.* (2004) afirma que as principais bases para a construção do e-business são o Enterprise Resource Planning – ERP, o Supply Chain Management – SCM, e o Customer Relationship Management – CRM, que é o objeto deste estudo. Por se encontrar no contexto do ambiente virtual, estas ferramentas passam a ganhar um “e”, de eletrônico, passando a ser denominados como e-ERP, e-SCM, e e-CRM.

O e-CRM é a aplicação do CRM à uma estratégia de e-business, mas, com os mesmos objetivos de identificar cada cliente para diferenciá-lo dos demais, promover interação com este cliente, e por fim, com o tratamento dos dados obtidos, personalizar os produtos/serviços para cada cliente (FRANCO Jr, 2001).

Se o CRM é importante para o contexto dos negócios considerados “normais”, muito mais ainda é para o e-business. Deitel *et al.* (2004) diz que o e-CRM é essencial para o sucesso de um negócio no ambiente virtual, pois o relacionamento entre a empresa e seus clientes é totalmente distante, sendo possível que nunca ocorra qualquer tipo de contato pessoal com o cliente. Por isso, é importante conhecê-lo mais, estabelecendo e mantendo uma relação que fará com que estes clientes retornem para repetidas compras.

Além disso, conforme considera McCorkell (*apud* Baker, 2005), quando a vitrine de uma empresa é um site, o volume de dados coletados, processados e gerenciados é muito grande. Alguns desses dados, como os de sistema de nomes de domínio e os de sequência de cliques podem inundar o sistema de e-CRM, necessitando ser resumidos, de modo que cumpra o propósito de indicar as preferências, quer declarada, quer implícita pelo comportamento transacional registrado. Entretanto o autor ressalta a preocupação com este “resumo”, pois apesar de ser sensato, pode levar a uma perda de dados que retratariam o cliente por meio de detalhes essenciais.

O mundo virtual tem suas peculiaridades, e com CRM na internet não poderia ser diferente. Uma das peculiaridades do e-CRM é a forma como é feito o rastreamento e análise dos dados. A coleta dos dados é feita através da análise de “arquivos log”, data-mining, cadastramento de clientes, cookies e outros dispositivos de rastreamento. Para recuperar os dados são necessários apenas o endereço numérico do PC na internet, o browser e o sistema operacional. Muitas vezes, a coleta é feita por meio de cliques, que possibilitam carregar as informações do cliente, enquanto ele, por exemplo, lê um anúncio. Outra forma de obter dados de um internauta é por meio de “clear GIFs”, uma espécie de arquivo de imagem que tem nele um programa de coleta de dados, que é executado com um clique (DEITEL *et al.* (2004).

Segundo o autor, quando se visita um site, envia-se um pedido de informação do servidor deste site, que é gravado em um arquivo de log. Arquivos de log consistem de dados gerados por visitas a um site, incluindo a localidade de cada visitante, endereço IP, hora e frequência de visitas, além de outras informações. Estas informações são reunidas e analisadas de modo a gerar um perfil do visitante, conseqüentemente, seu perfil de compra ou contratação de serviços.

O resultado pretendido após o rastreamento, extração, análise, e criação do perfil do cliente, é a personalização das interações e as ações, por parte das empresas, no contexto do e-CRM. Estas personalizações podem oferecer várias vantagens aos clientes, como:

- Casar as necessidades e desejos dos clientes com os produtos disponíveis;
- Economia de tempo ao auxiliar o cliente a encontrar os melhores produtos;
- Propiciar o conhecimento de novos produtos;
- Demonstrar reconhecimento pessoal durante as transações dando ao cliente uma sensação de confiança e conforto: “estas pessoas me conhecem”;
- Otimização das oportunidades de cross-sell e up-sell;
- Redução de custos por cliente. (DEITEL *et al.* (2004).

A personalização também tem seu lado negativo e, em se tratando de e-CRM, pode se transformar num impedimento para a relação entre empresa e cliente. Isto ocorre quando o cliente se sente invadido na sua privacidade, por se tornar vítima de golpes, quando ocorre roubo de informações de sua máquina, ou mesmo quando passa a receber mensagens indesejadas (Deitel *et al.*, 2004). Sendo assim, as empresas que pretendem utilizar o e-CRM devem estar atentas aos mecanismos de segurança e às políticas de privacidade.

#### **4. A ESTRATÉGIA DE AGREGAR VALOR ATRAVÉS DO CRM**

O investimento em um modelo de fazer negócios, como o CRM, certamente é feito com um intuito de obter resultados significativos. Frequentemente as empresas que se valem do CRM para alcançar estes resultados, se baseiam na expectativa de uma agregação de valor mútuo para todos os participantes que se relacionam, ou seja, os clientes, a empresa, e os colaboradores que trabalham nela.

É importante ressaltar que os gastos com CRM são crescentes, apesar dos resultados serem desapontadores para muitas empresas, que amargaram o insucesso na implementação de projetos de gestão do relacionamento com cliente – CRM (PATRON, 2002). Para O'Malley e Mitussis (2002), isto se deve pelo fato da retórica do CRM ser poderosa e persuasiva. Entretanto, verifica-se que muitas empresas, que alocaram recursos substanciais em CRM, também passaram a medir e controlar os resultados relacionados com a satisfação e o nível de lealdade do cliente, como uma maneira de garantir a retenção desses clientes e o melhoramento do desempenho empresarial (OLSEN, 2002).

As empresas acreditam que, mediante um relacionamento diferenciado com seus clientes, estes perceberão tal benefício como valor que será agregado à suas necessidades. Ocorre que, para que o sistema de CRM seja uma verdadeira fonte de diferenciação, deve ser capaz de proporcionar, por si só, respostas flexível que clientes individuais requerem. A idéia é criar relacionamentos duradouros com clientes não apenas por meio de produtos superiores, mas também mediante serviços superiores. Esta proposição está baseada num conjunto cada vez maior de evidências de que o serviço superior ajuda a construir relacionamentos duradouros com clientes. E quanto mais duradouros, mais rentáveis (O'MALEY e TYNAN *in* BAKER, 2005).

Conceitualmente, entende-se por valor agregado o reconhecimento do benefício total percebido pelo cliente versus o recurso empregado para realizar uma atividade, ou ainda o incremento de facilidade para atender uma necessidade ou resolver um problema (ZENONE,

2007). Nessa direção, pode-se considerar, por exemplo, o processo de transformar dados sem nenhum significado em informação útil como um processo que através do CRM agrega valor (BRETZKE, 2000). Tais informações, disseminadas pela organização, permitem que os clientes sejam conhecidos e cuidados.

O processo de criação de valor preocupa-se com a transformação dos insumos de desenvolvimento da estratégia em programas que extraem e entregam valor. O processo de criação de valor consiste em três elementos fundamentais: determinar qual valor a empresa pode prover a seus clientes – valor que o cliente recebe; determinar o valor que a empresa recebe de seus clientes; e, gerenciando com sucesso essa troca de valor, por meio da maximização do valor ao longo do tempo de segmentos de clientes desejáveis. O valor que o cliente obtém da organização fornecedora é o conjunto total de benefícios derivado do produto “central” e o valor agregado que realça as características básicas tais como serviço e suporte. O objetivo é criar uma proposição de valor superior que seja mais lucrativa do que a proposição dos concorrentes. Para determinar se a proposição de valor provavelmente resultará em experiência superior do cliente é necessário quantificar a importância relativa que os clientes dão aos vários atributos de um produto (CHRISTOPHER e PAYNE In: BAKER, 2005).

Porter e Millar (1985), já apresentavam idéias análogas ao considerarem que os processos que agregam valor de maneira mais significativa que os concorrentes podem gerar benefícios aos clientes e tornar a empresa mais competitiva, por meio de redução de custos, aumento da diferenciação, ou pela adequação do escopo de atuação no mercado.

A procura por novos clientes deve estar baseada em um sólido entendimento do modo como os custos de aquisição variam, tanto no nível do segmento quanto do canal. Em muitas instâncias, a conquista de clientes pode ser melhorada por meio de percepção extraída da proposição de valor e da avaliação do valor. É sempre oportuno lembrar que as implicações financeiras da ênfase sobre a retenção de clientes são menores do que a de conquistar novos clientes (CHRISTOPHER e PAYNE In: BAKER, 2005).

Segundo os autores, o CRM deve ser visto como um conjunto estratégico de atividades que começa com uma revisão detalhada da estratégia para agregar valor aos seus clientes, e termina com uma melhoria do valor a ser agregado à empresa. Desta forma, o tratamento diferenciado, a personalização no atendimento, agilidade e eficiência nas interações, e o desenvolvimento de um “pacote” de benefícios que seja entregue juntamente com produtos/serviços de qualidade, causará um impacto no valor derivado de possuir tal produto/serviço e, como consequência, influenciará o crescimento do valor de retorno à empresa.

Só se pode alcançar o sucesso em e-CRM através de um programa bem-projetado que se ajuste ao ambiente da internet. Então, é importante avaliar o desempenho das atividades do e-business que sejam inerentes ao e-CRM e avaliar como efetivamente eles agregam valor através deste canal nos programas de e-CRM. (KIMILOGLU, 2009)

Ocorre que sistemas tradicionais de medição e monitoração de desempenho, e consequentemente, de verificação do nível do valor agregado, tendem a ser dirigidos à funções, e por isso, são inadequados para as abordagens transfuncional e holística do CRM (CHRISTOPHER e PAYNE *apud* BAKER, 2005). Ratificando esta idéia, Grabner-Kraeuter *et. al* (2002), confirma a existência de diversos métodos e instrumentos de gerenciamento que podem ser usados para avaliar o retorno da implantação do CRM. Porém, os resultados revelados por estes instrumentos estão relacionados a uma perspectiva do desempenho do negócio, ou seja, aos resultados financeiros, mas não oferecem uma compreensão holística da avaliação do sistema de CRM destacando cada uma de suas partes e etapas no processo de implantação e uso do mesmo.



Nas empresas de hoje, que dependem intensivamente do conhecimento, agregar valor à empresa significa também, satisfazer os interesses do capital intelectual, ou seja, dos trabalhadores de conhecimento, e isso é essencial para a saúde dos negócios no longo prazo. Ao buscar resultados por meio do relacionamento diferenciado com os clientes, atendendo suas necessidades é, de alguma maneira, preocupação com em manter os fluxos de caixa de longo prazo. No entanto, se uma empresa não é eficaz na identificação e mensuração dos construtos de valor, tangíveis ou não, pode colocar em risco sua relação com os próprios clientes, estendendo este risco a empregados, fornecedores e a comunidade (PETER DOYLE, *in* BAKER, 2005).

A preocupação em saber se uma ferramenta como o CRM tem agregado valor à empresa se baseia em princípios racionais fortemente intelectuais. Em muitos casos, a implementação de uma ferramenta como o CRM fracassa porque não define uma meta racional com objetivos claros que permita se desenvolver uma estrutura para tomada das decisões (CHRISTOPHER e PAYNE *apud* BAKER, 2005).

Quando o retorno de valor é a principal meta de um modelo de negócio como o CRM, o sucesso só poderá ser comprovado mediante a criação de indicadores que permitam a medição desse incremento. Este valor agregado percebido deverá estar diretamente relacionado com os processos e tecnologias implementados com o CRM. Ocorre que, muitas vezes, se estabelece construtos muito difíceis de serem operacionalmente medidos. Um exemplo é o construto “clientes retidos” ou “retenção de clientes”. A grande dificuldade é conseguir estabelecer uma ligação direta entre número de clientes que permanecem comprando produtos, ou contratando serviços da empresa, o investimento feito para a manutenção deste cliente, via CRM, e o retorno de “valor” obtido junto a este cliente (GRABNER-KRAEUTER *et al*, 2002).

## 5. INDICATIVOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem cunho exploratório, pois se trata de um primeiro levantamento abordando o tema pela perspectiva escolhida, pretendendo aprofundar a experiência sobre o fenômeno dentro das limitações desta realidade específica (TRIVIÑOS, 2008). Considerando a questão e os objetivos propostos neste estudo, optou-se por encaminhamentos de natureza qualitativa, tendo em vista a intenção de se obter descrições sem a atribuição direta de estatística ou quantificação pura (Hair, 2005), bem como ao fato da proposta ser predominantemente interpretativa, a partir do posicionamento dos fabricantes de produtos relacionados ao e-CRM, ou de empresas de consultoria que trabalham com a gestão do relacionamento com clientes, dentro do campo dos estudos organizacionais e de fenômeno administrativo.

Bruyne (1977) sugere que várias técnicas de coleta de dados devam ser empregadas para reunir um feixe de dados ao mesmo tempo disponíveis, acessíveis e que estejam em conformidade com o objeto de investigação. Assim sendo, neste estudo, a coleta dos dados foi realizada por meio de uma entrevista semi-estruturada via telefone, ou através de trocas de e-mails, já que as empresas pesquisadas localizavam-se geograficamente distantes, e um questionário, que foi enviado via Google Docs para cada uma das empresas.

O questionário levanta, inicialmente, informações gerais das empresas e do produto ou serviço. Basicamente as questões se relacionam com as fases estratégicas de conhecer, diferenciar, interagir com os clientes e personalização dos produtos/serviços; estratégias de TI; e sobre o papel das pessoas (colaboradores) no processo de implementação do “sistema” e-CRM. Simultaneamente, buscavam levantar informações abrangentes sobre os fatores que poderiam ser considerados, pela perspectiva das empresas fornecedora de produtos ou serviços, como determinantes para que o e-CRM agregasse valor aos diversos participantes do processo relacional entre clientes e empresa. Como complemento, foram propostas questões

visando investigar o porquê desses fatores serem considerados relevantes; formas de garantir que estes fatores alcançassem tais resultados; papel das empresas-clientes, bem como dos fornecedores, para que o sistema e-CRM alcance seu objetivo de agregar valor; eficácia do “sistema” propriamente dito, dentro deste contexto.

Foram contatadas intencionalmente nove empresas, sendo que apenas dois de pequeno e médio porte e três de grande porte decidiram participar da pesquisa, designando uma pessoa de contato, que estivesse vinculada à área de e-CRM, para responder a pesquisa. O quadro 1 relaciona algumas características das participantes da pesquisa, preservadas suas identidades.

<b>Identificação</b>	<b>Localização</b>	<b>Produto/Serviço</b>	<b>Porte</b>
RJ-S&C-G	Teresópolis-RJ	Sistemas	Grande
SP-S-G	São Paulo-SP	Sistemas	Grande
SC-S&C-G	Joinville-SC	Sistemas/Consultoria	Grande
SP-S&C-P	São Paulo-SP	Sistemas Web/Consultoria	Pequeno
SP-S-M	São Paulo-SP	Sistemas	Médio

**Quadro 1. Características das Empresas Pesquisadas**

Ainda é importante ressaltar que o estudo foi realizado com um corte transversal, por considerar um período de tempo específico (Richardson, 2008). O levantamento dos dados foi realizado entre os dias 16 de julho de 2009 e 14 de Agosto de 2009.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como estratégia de apresentação das informações coletadas, visando uma análise comparativa, procurou-se destacar pelo menos uma resposta de cada classe de empresas, tendo em vista o objetivo do estudo.

Nas entrevistas, notou-se uma preocupação por parte de algumas das empresas em esclarecer primeiramente que o CRM, tanto no contexto transacional comum, como no virtual, não deve ser considerado apenas como um instrumento tecnológico a ser implantado, conforme expressão de um entrevistado (ver Quadro 2).

[...] Um projeto de CRM para ter sucesso absoluto deve ser compreendido não como um software em si, mas como uma cultura completa que precisa ser passada para a empresa inteira. É fundamental que a empresa entenda que a cada dia é mais fundamental conhecer os clientes nas suas maiores particularidades, e para isso, é necessária que se tenha uma cultura ligada à tecnologia, não adianta a empresa achar que comprará um software e tudo estará resolvido (RJ-S&C-G).

[...] trata-se de uma plataforma e não apenas um sistema. [...] Com diversos canais de interação com os clientes e uma estratégia abrangente como base (SP-S-M).

**Quadro 2. CRM no contexto transacional sob a visão das empresas**

As primeiras questões foram direcionadas para levantar e caracterizar os fatores considerados determinantes para que o e-CRM venha a agregar valor, percebendo-se pequenas divergências de opinião.

As respostas comuns, ou seja, aquelas que são convergentes para duas ou mais empresas, apontam para três fatores principais: o primeiro fator é a necessidade de um responsável pelo projeto que efetivamente tenha autoridade para fazer acontecer; o segundo fator é a estratégia prévia que define como fazer acontecer, considerando os objetivos do projeto; e o terceiro fator é o papel das pessoas que estão envolvidas com cada etapa do projeto de e-CRM.

Vale ressaltar que a seqüência de apresentação destes fatores não pretende dar um grau de importância aos mesmos, mas apenas enfatizar aspectos que mereçam avaliação comparativa entre as classes de empresas.

Sobre o responsável pelo projeto, destacam-se as considerações transcritas no Quadro 3.

[...] Um ponto importante é ter um patrocinador forte para suportar o projeto. Esse é o principal Sponsor (patrocinador), ele é aquela pessoa que “banca” o projeto no sentido de fazer acontecer, mesmo se os usuários não quiserem. Ele usa sua autoridade para manter o projeto em andamento. Tem que ser realmente alguém que tenha autonomia sobre o projeto. (SC-S&C-G)

[...] O principal é fazer com que a direção esteja envolvida de corpo e alma no projeto. Se não vier de cima para baixo a magia não acontecerá. [...] Nem sempre a direção cobra uma política séria de CRM, de individualização dos clientes, de identificação de perfil, e muito menos de tratar cada um de forma diferenciada na medida em que se desiguam, que é a premissa básica do conceito. (SP-S&C-P)

### **Quadro 3. Percepção das empresas acerca do responsável pelo projeto**

Leite (2004) afirma que o intento de se implementar uma cultura de CRM depende do apoio irrestrito da alta administração. As respostas acima vêm corroborar com tal afirmação. O nome patrocinador dá uma idéia de um personagem que é responsável pelo investimento, mas também pela cobrança, por isso, o patrocinador se caracteriza como figura de grande autoridade. Sobre a necessidade de se ter uma estratégia bem estabelecida para receber o projeto de e-CRM, as manifestações destacadas no Quadro 4 merecem ponderação:

O principal fator [...] é ter uma estratégia pronta para receber um projeto de CRM, sem esse planejamento praticamente o projeto pode se transformar num fracassado. Antes de optar por uma estratégia de e-CRM a empresa precisa ter métricas para medir os ganhos (comparando com) o novo cenário (metas) a ser atingido com o e-CRM, caso contrário não será possível medir os ganhos do investimento. As métricas são perguntas chaves que precisam ser respondidas. Exemplo: Que tipo de cliente precisamos conhecer? Após conhecer, como iremos diferenciar cada um deles? Qual a quantidade atual de clientes que nunca receberam contatos nosso? Quais clientes que comprar sempre produtos personalizados? Enfim, algo que seja base para medir o trabalho que esta sendo feito (SC-S&C-G).

[...] As empresas-clientes precisam estabelecer as estratégias de marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores considerando o perfil dos clientes. [...] As estratégias podem ser inúmeras, [...] mas devem ser claras e focadas. Devem [...] construir os objetivos de marketing de relacionamento conectados à visão desta empresa [...]. Os objetivos devem ser entendidos, negociados e acompanhados por toda a organização. [...] O sucesso dependerá de ações táticas com foco no relacionamento colaborativo com clientes. Elas devem ser apoiadas por uma infra-estrutura que traga segurança e precisão [...] para atender os clientes. [...] Isso trará benefícios mútuos, isto é, as empresas-clientes devem tirar proveito de cada clique [...] para que ela entenda melhor as necessidades do cliente, que acabam fornecendo informações valiosas a seu respeito, ou sobre produtos e serviços de sua preferência (SP-S&C-P)

[...] O fator central é a empresa-cliente iniciar com a definição de uma estratégia consistente de relacionamento com clientes bem como com o mapeamento das revisões de processos decorrentes dessa estratégia. [...] Essa estratégia deve ser abrangente o suficiente para considerar os diferentes canais de comunicação com o cliente (SP-S-M).

### **Quadro 4. Percepção das empresas acerca da estratégia para receber o projeto**

Para compor as considerações sobre a estratégia como fator determinante para agregar valor ao e-Business, cabe neste momento reportar ao resultado do questionário, pois as questões que tratam das etapas da estratégia de atuação (identificação, diferenciação, interação e personalização), segundo o modelo de Peppers & Rogers Group (2000), fazem emergir um paradoxo entre o que deveria ser, e o que estas empresas tem encontrado na prática.

Segundo o levantamento, algumas ou poucas empresas-clientes gastam tempo e recursos para identificar as informações que realmente são relevantes para se conhecer bem o cliente; para estabelecer os critérios que diferenciem um cliente dos demais (segmentar em perfis tipo:

os clientes ótimos, bons e ruins); e para criar maneiras de estimular as interações com os clientes, fazendo dessas interações uma experiência agradável para eles.

Ainda neste contexto, algumas unanimidades nas respostas chamam a atenção. Segundo o questionário a maioria das empresas-cliente tem dificuldade em definir como cada segmento de clientes deve ser tratado e quanto investimento cada um requer. E a maioria das empresas-clientes tem dificuldade em criar formas de surpreender seu cliente com ofertas que estejam de acordo com seu perfil e necessidades.

Pelas respostas dadas pode-se caracterizar o tipo de estratégia, considerada pela perspectiva dos fornecedores de produtos e serviços de e-CRM, como necessária para garantir o sucesso do mesmo. Devem ser focadas em agregar valor através do relacionamento com clientes, devem alinhar a estratégia de marketing de relacionamento à cultura da empresa, devem ter como apoio uma infra-estrutura segura e precisa, devem entregar benefícios mútuos aos participantes desta relação, devem abranger os diversos canais de acesso do cliente, ou seja, devem considerar outros canais além da internet, e devem conter diversas métricas para viabilizar o monitoramento e mensuração de resultados.

O último fator considerado como relevante nas entrevistas com as empresas pesquisadas é o fator humano, conforme se registra no Quadro 5.

[...] Na minha opinião, o primeiro dos fatores é “pessoas” [...] (SP-S-G).

[...] As pessoas da empresa precisam saber, que tipo de ação podem e devem fazer em função do perfil deste cliente. [...] elas devem identificar e se antecipar a possíveis problemas, que podem estar incomodando o cliente, ou [...] se algum funcionário (ou setor de suporte) está demorando a atender mais um determinado tipo perfil de cliente, em que região isso acontece, enfim. (RJ-S&C-G)

[...] A maior contribuição para gerar diferenciais competitivos no contato com o cliente sempre é dada pelos colaboradores, desde que treinados, encorajados e motivados. [...] Por isso, é importante uma direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores (SP-S&C-P).

#### **Quadro 5. Percepção da empresas acerca papel das pessoas no projeto**

As dimensões destas respostas são ampliadas com as respostas das questões do questionário que trataram do papel do colaborador no contexto da agregação de valor promovido pelo e-CRM. Ao analisar as respostas do questionário pôde-se verificar que, pela perspectiva das empresas que produzem produtos, ou prestam serviços relacionados e-CRM, poucas ou somente algumas das empresas-clientes tem capital intelectual capaz de transformar as informações obtidas com o e-CRM em resultados para a empresa. Além disso, poucas, ou somente algumas empresas-clientes tem seus colaboradores comprometidos com o sucesso da implantação do e-CRM. A última questão que abordava a participação dos colaboradores levantou que poucas empresas-clientes ou nenhuma delas, têm colaboradores que conhecem seu papel na implantação da gestão do relacionamento com clientes.

Segundo Leite (2004) todo o aparato tecnológico e estratégico para a gestão de relacionamento com o cliente depende de pessoas, pois são elas que tomam decisões. Isto leva a uma reflexão sobre a real possibilidade de que o e-CRM agregue valor sem a competência profissional dos colaboradores alinhada a uma cultura organizacional de relacionamento com clientes.

Ao caracterizar este fator pelas respostas obtidas, pode-se perceber a importância dada à participação dos colaboradores da empresa, em qualquer dos seus níveis. O colaborador precisa de competência para criar maneiras de atrair e manter o cliente vinculado à empresa, para isso, precisa saber decidir. A empresa tem a função de preparar seus colaboradores para atuar em um contexto de CRM, e eles, a função de dar resultados.

Chama atenção o fato das empresas pesquisadas, que “vendem” tecnologia, não a terem mencionado como fator determinante de sucesso para agregar valor. Embora se percebesse alguma dificuldade na identificação de fatores determinantes, notou-se a indicação de um agente que viabiliza a execução estratégica da gestão dos relacionamentos, bem como chamou a atenção a recomendação sobre alguns cuidados a serem observados antes de se adquirir um sistema de gestão de relacionamento (ver Quadro 6).

[...] É fundamental para a sobrevivência das empresas fazer o que o mercado quer, o que o cliente individual quer, mas como saber o que individualmente milhares de clientes querem? Tem que ter tecnologia de e-CRM envolvida, com isso as empresas terão um ciclo de vida mais longo (ciclo de vida do relacionamento com clientes), [...] os colaboradores estarão mais preparados para as exigências do mercado, [...] e os clientes serão melhor atendidos em suas necessidades mais íntimas (RJ-S&C-G).

[...] Antes de sair adquirindo sistemas e serviços de consultoria para implementá-lo (e-CRM), é necessário estudar o assunto, conhecer casos de sucesso e fracasso, discutir (sobre) quanto [...] investir nesse tipo de iniciativa, o que esperam de resultado e em quanto tempo, discutir com as áreas quais são os principais problemas de relacionamento com os clientes e quais as principais barreiras encontradas para fechar novos negócios já identificadas, etc. (SP-S-M)

#### **Quadro 6. Percepção das empresas acerca do aparato tecnológico e estratégico para o e-CRM**

Isto reforça a visão de que, em se tratando da “ideologia CRM”, a tecnologia entra como um apoio eficaz, mas não como essência. A tecnologia, por si só, não garante resultados, mas é ela que, segundo Palmer (2002), permite a comunicação interativa, armazenando grandes quantidades de informações e transforma simples cliques em informações que podem mudar a forma de se fazer negócio.

Na seqüência as empresas passaram a responder sobre os motivos de estes fatores serem considerados determinantes para agregar valor ao negócio no ambiente da internet. A idéia era descrever como estes fatores podem contribuir de maneira relevante com o processo de agregar valor ao e-business. O Quadro 7 reúne algumas das considerações feitas:

[...] A cada dia a competição é mais acirrada, porque a cada dia temos mais empresas oferecendo produtos e serviços do que temos compradores para os mesmos. Por isso estes fatores são fundamentais para as empresas fazerem o que o cliente quer (RJ-S&C-G).

[...] Eles são fundamentais devido ao seu grau de importância dentro do projeto de aquisição ou implementação da gestão do relacionamento (SP-S-G).

[...] Aumentam a probabilidade de dar certo, pois infelizmente mais de 60% dos projetos de CRM não dão certo (não alcançam o resultado planejado), mas se estes fatores forem trabalhados poderão refletir diretamente na mudança dessa estatística. (SC-S&C-G)

[...] Eles (os fatores) aumentam a longevidade do relacionamento, aumentam a produtividade dos canais de relacionamento e vendas, reduzem o gap (lacuna, distância) entre os produtos e expectativas do consumidor, [...] reduzem o timing (tempo de espera) dos negócios, reduzem as decisões incorretas, reduzem os custos de relacionamento (reconquista de cliente) sustentando vantagens competitivas. (SP-S&C-P)

[...] Faz com que a intenção tenha muito mais chances de se tornar ação prática. Uma estratégia de relacionamento precisa ser percebida pelo cliente senão perde o seu valor (ainda mais no ambiente virtual). [...] A abrangência dos diversos canais faz com que essa ação prática seja uniforme e multiplicadora, gerando um forte impacto em massa nas diversas interações com o cliente. Esse fator complementar é importante porque alguns clientes (empresa-cliente) até montam uma estratégia, mas ela é muito restrita a poucos canais de relacionamento e acaba ocorrendo abordagens conflitantes passando a impressão que a mesma empresa possui padrões distintos de relacionamento com o cliente (SP-S-M).

#### **Quadro 7. Percepção das empresas acerca da eficácia do projeto de E-CRM**

Segundo Peppers & Rogers Group (2000) o cliente que recebe produtos ou serviços personalizados, que agregue valor aos mesmos, tem potencializado sua fidelidade à empresa. Assim, diferenciais como menor tempo de espera na negociação, recomendações em acordo com o perfil do cliente, ofertas cruzadas, ou qualquer aproximação entre os produtos oferecidos com as necessidades e desejos do cliente, são formas do e-CRM contribuir com valor aos clientes, para torná-lo fiel e rentável.

Estes diferenciais podem colocar empresas em posição de vantagem competitiva. Conforme afirmação de Porter e Millar (1985), agregar valor de maneira mais significativa que seus concorrentes pode gerar benefícios aos clientes e tornar a empresa mais competitiva.

## 7. CONCLUSÃO

Implantar o e-CRM pode ser um grande diferencial estratégico para empresas que atuam no ambiente da internet. Isto porque no ambiente virtual, os contatos pessoais são praticamente inexistentes, mesmo assim, os clientes tem expectativas de serem tratados de maneira personalizada, e para isso, as empresas “ponto com” precisam ser criativas na forma de estabelecer relações individualizantes com centenas ou até milhares de clientes, simultaneamente.

A proposta de conhecer a perspectiva das empresas que criam e fabricam produtos ou prestam serviços relacionados ao e-CRM para ampliar ainda mais a visão que se tem do tema, focando especificamente os fatores que são considerados determinantes para se agregar valor ao e-business, surge como uma potencial contribuição para os estudos na área de marketing de relacionamento e tecnologia da informação, haja visto que estas empresas detém a experiência e conhecimento dos processos para implantação e o domínio da tecnologia necessária ao e-CRM.

O e-business exige criatividade, atratividade e acessibilidade, mas também exige precisão e assertividade. É muito importante que as empresas descubram fatores que possam assegurar que as metas da organização, em termos de e-CRM, estejam sendo cumpridas de acordo com um padrão de desempenho estipulado por uma estratégia que agregue valor ao negócio, ao cliente e mesmo aos colaboradores participantes do processo.

O resultado desta pesquisa aponta para três fatores principais - convergentes entre o grupo pequenas e médias empresas e o grupo de grandes empresas - considerados relevantes para que o e-CRM agregue valor ao e-business, e cada um destes fatores tem outros fatores subjacentes que o constitui ou o qualifica.

Primeiramente, ao se abordar o CRM no contexto transacional sob a visão das empresas, percebe-se a ênfase da grande empresa para a conexão entre a cultura e a tecnologia, corroborada pela média empresa que explica a necessidade de uma plataforma tecnológica alinhada a estratégias de uso de diferentes canais de interação.

Quando as empresas apontam para a necessidade de um patrocinador, como um fator determinante para que o e-CRM venha a agregar valor ao e-business, os dois grupos de empresas sugerem o uso da autoridade que resguarde uma política de gestão do projeto.

Ao apontarem para a necessidade de uma estratégia que favoreça os relacionamentos promissores, as empresas estão se referindo a uma estratégia que tenha foco na criação de valor baseado no perfil do cliente. Essa expressão, usada literalmente pela pequena empresa, é reproduzida na manifestação da grande empresa quando propõe a definição de métricas visando a segmentação de clientes associada ao tratamento estratégico correspondente. O conhecimento tecnológico comum a ambos os grupos de empresas justifica a adoção de tal infra-estrutura pela segurança e precisão inerentes e pelas possibilidades que desencadeiam o alinhamento estratégico a partir de uma plataforma de dados estabelecida sobre o monitoramento dos relacionamentos com o cliente nesse ambiente.

No que diz respeito à percepção da empresas acerca papel das pessoas no projeto, há nova unanimidade: reconhecem que, sem as pessoas, nada pode ser feito, por isso elas devem ser capacitadas e motivadas. Empresas de base tecnológica, de grande, pequeno ou médio porte, estabelecem as expectativas próprias da capacidade de aprendizagem, capacidade de perceber e decidir e a criatividade capacidade de inovar de cada colaborador.

Quando o aparato tecnológico e estratégico para o e-CRM, a discussão toma os rumos da minimização de riscos ao projeto. Conclui-se que o ciclo de vida de um projeto de e-CRM esteja diretamente associado à transformação dos fatores já levantados em indicadores de desempenho a serem monitorados. Tais considerações transbordam e alcançam a percepção das empresas acerca da eficácia do projeto, quando os dois grupos chegam a propor especificações sobre o uso desse fatores nas etapas do e-CRM.

O levantamento de dados apontou clara convergência de posições acerca da percepção das pequenas e médias empresas que fabricam tais produtos ou prestam serviço de consultoria no contexto do e-CRM, no que diz respeito aos fatores determinantes para o sucesso da implantação. Pode-se inferir que as características da empresa de base tecnológica; a especificidade do segmento, considerando a dinâmica da disseminação desse conhecimento e a evolução da infraestrutura e recursos de sustentação à aplicação colocaram tais empresas em condições niveladas às práticas das grandes empresas.

Os resultados da pesquisa sugerem outras abordagens a serem estudadas futuramente. Uma delas é verificar qual a relação efetiva entre o e-CRM e o desempenho de cada parte da empresa que está integrada à esta estratégia de negócios.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, A. L. e SANCHEZ, O. P. A racionalidade limitada das decisões de investimento em tecnologia da informação. **RAE**, volume 49, número 1, janeiro-março 2009.
- BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DEITEL, H. M., DEITEL, P. J., STEINBUHLER, K. **E-business e e-commerce e para administradores**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- DORF, B, PEPPERS, D. e ROGERS, M. **Marketing One To One: ferramentas para implementação de programas**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FRANCINI, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE Eletrônica**, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.
- FRANCO Jr., C. F. **E-business: tecnologia da informação e negócios na internet**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRÖNROSS, Christian. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing** Volume 19, No. 2, p. 99-113, 2004.
- HAIR Jr., J. F., BABIN, B., MONEY, A. H., e SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations. **IBM Systems Journal**. v.32, n.1, p.4-16, 1993.
- KIELGAST, S. e HUBBARD, B. A. Valor agregado à informação: da teoria à prática. **Ci. Inf. [online]**. 1997, vol.26, encontrado em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651997000300007&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651997000300007&script=sci_abstract&tlng=en)
- KIMILOGLU, H. and ZARALI, H. What signifies success in e-CRM? **Marketing Intelligence & Planning** Vol. 27 No. 2, 2009 pp. 246-267

- LEITE, M. M. **Pressupostos para Implantação de Estratégias de Relacionamento com os Clientes em Pequenas e Médias Organizações: uma Abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.
- OLSEN, S. O. Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 30, No. 3, p. 240-249, 2002.
- PATRON, M., "If database marketing was so good, why is CRM so bad?", **Journal of Database Marketing**, Vol. 10 No.2, p.102-103, 2002.
- O'MALLEY, Lisa; MITUSSIS, Darryn. **Relationships and technology: strategic implications**. **Journal of Strategic Marketing**, Vol.10, Issue 3, p.225-238, 2002.
- PALMER, Adrian. The evolution of an idea: an environmental explanation of relationship marketing. **Journal of Relationship Marketing**. v 1, Issue 1, 2002, p. 79 – 94.
- PEPPERS and ROGERS GROUP. **CRM Séries Marketing 1 to 1: um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship manegment**. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.
- PORTER, M.E; MILLAR, V.E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v.63, n.4, p.149-160, Jul./Aug. 1985.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ZENONE, L. C. **CRM Customer Relationship Manegement Gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.