

Dados de Clientes no Customer Relationship Management (CRM): estudo de casos múltiplos no desenvolvimento de software

Clients' data from the Customer Relationship Management (CRM): multiple cases study for software development

Flávio Régio Brambilla¹

Resumo

Para que ações de *Customer Relationship Management* (CRM) sejam efetivas, não basta apenas o desenvolvimento de tecnologias inovadoras. É preciso que essas ferramentas sejam alimentadas com dados pertinentes. Ainda, que sejam corretos e os mais completos possíveis. A fidelidade dos dados de clientes é necessária, para que as ações do Marketing de Relacionamento por meio das soluções de CRM sejam adequadas. Este artigo está dividido em duas etapas. Na primeira, foi desenvolvido o panorama teórico. Na etapa seguinte, foram feitas análises empíricas, através de Estudo de Caso na relação entre empresas desenvolvedora e usuária de CRM. Através da condução de entrevistas semi-estruturadas com gestores responsáveis nas respectivas empresas, foram obtidos subsídios que suportam a relevância do adequado uso dos dados de clientes, e também a importância do entendimento e comunicação entre empresas durante a elaboração de uma ferramenta de CRM. Mais que uma referência técnica, a elaboração dos perfis de clientes, com base em dados coletados pela firma, permitem ações de relacionamento mais próximas dos desejos dos clientes e ações de marketing direcionadas adequadamente ao segmento de mercado almejado. Estudos específicos sobre variáveis técnicas ou operacionais do CRM ainda são requeridos ao entendimento mais completo desse tipo de solução empresarial. Portanto, além de investigar o papel dos dados de clientes, futuras pesquisas devem migrar da visão geral de CRM aos componentes específicos que o compõe, sejam indicadores tecnológicos, organizacionais ou financeiros.

Palavras-chave: Gestão de Marketing; Marketing de Relacionamento.

Abstract

Unilateral development of new technologies is not enough to make Customer Relationship Management (CRM) actions effective. Alignment with adequate data from these tools is also necessary. Yet, correction and completeness are required in that set of data. Clients' data fidelity are necessary to adequate the CRM next to the conceptual idea of Relationship Marketing. This academic research consists of two steps. Firstly, the development of theoretical assumptions was carried out. Secondly, empirical analysis based on Case Study research between developer and client firms which use CRM. Semi-structured interviews were conducted with managers in those enterprises, where evidence supports the relevance of clients' data ideal use and the importance of inter-business communications between firms during the CRM tool development. More than technical report, the consumers' identification made by the firm, allows relationship actions closely to clients' desires and marketing actions conducted to the adequate market segmentation. Specific new studies based on technical or organizational

¹ Professor da Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) Curso de Administração Possui mestrado em Administração e Negócios: Marketing pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, Brasil. Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Brasil, nível doutorado. Contato: flaviobrambilla@terra.com.br

variables of CRM are needed to a more complete understanding of that kind of business solution. Throughout the identification of clients' data, future research must comprise more than a general CRM vision, to investigate specific components, technological, organizational or financial indicators.

Key words: Marketing Management; Relationship Marketing.]

1 introdução

Como mencionado no artigo clássico de Dwyer, Schurr e Oh (1987) a extensão dos relacionamentos de troca contribui na diferenciação de produtos e serviços da empresa, promovendo barreiras às substituições que em muitos casos pode culminar em vantagem competitiva. Nessa perspectiva, é encontrado em Veloutsou, Saren e Tzokas (2002), que o marketing, como um composto de conhecimento, é concebido pelo entendimento dos pontos de relacionamento entre os prestadores de serviços e clientes. A retenção de clientes então, Rowe e Barnes (1998), possui uma série de vantagens, como os baixos custos de esforços para os clientes que retornam e os efeitos positivos nos resultados financeiros, além da criação dos conhecidos advogados da organização, os quais positivamente a divulgam. Entende-se que o cliente já conquistado, e que realmente gera valor para a organização, deve ser o foco da excelência nos serviços, porque manter um cliente é reconhecidamente mais barato do que prospectar novos clientes. Esforços de marketing em retenção são significativamente mais efetivos do que identificar novos segmentos de clientes a serem conquistados.

Para Verhoef (2003, p.30), "empresas podem utilizar as mesmas estratégias tanto para a retenção de clientes quando para o desenvolvimento de sua segmentação", o que proporciona a adoção de um conceito que incorpore todos esses aspectos no trato com os clientes. Trata-se do propósito deste estudo, que traz o CRM, como uma extensão do Marketing de Relacionamento com suporte tecnológico. Diz Winer (2001, p.99), que "o serviço ao cliente precisa receber o *status* de alta prioridade no ambiente organizacional". Esta é a essência do CRM, composto por uma complexa relação entre marketing e tecnologia, tendo em vista o adequado trato com os clientes, especialmente os que geram maior valor à empresa. O primeiro conceito a ser explorado é o do Marketing de Relacionamento.

Marketing de Relacionamento, para Berry (2002), é relativo à atração, manutenção, e aumento dos relacionamentos com os clientes. O foco nos relacionamentos com os clientes se dá porque "a elevação da orientação para o cliente resulta em programas de marketing mais significativos" (IM, WORKMAN Jr., 2004, p.126). Tem-se que somente organizações que constroem fortes e positivos relacionamentos com os clientes, Rowe e Barnes (1998) têm potencial na geração de algum tipo de vantagem competitiva sustentável, viabilizando para a empresa um desempenho superior ao da concorrência. Manter uma base de clientes rentáveis e fiéis baseia o Marketing de Relacionamento e nada mais é do que um conjunto de práticas de marketing, "para que os clientes continuem como clientes" (BERRY, 2002, p.70). As ações de CRM são suportadas pela filosofia do Marketing de Relacionamento, e conforme Sheth e Parvatiyar (2002), tratam do entendimento dos clientes, em especial quanto aos seus comportamentos de compra e desejos. Rowe e Barnes (1998) afirmam que uma vantagem competitiva existe quando a organização explora estratégias que gerem valor para os clientes, não desenvolvidas pelas empresas concorrentes ou potenciais concorrentes e, que o cliente entenda como uma relação de troca justa. Quando a empresa trabalha para escutar e responder às demandas dos clientes e para interagir de maneira mais próxima, compartilhando informações, a tendência é que a empresa proporcione produtos e serviços mais significativos por programas igualmente significantes (IM, WORKMAN Jr., 2004). Esses preceitos relacionais constituem a base formativa do CRM.

Customer Relationship Management (CRM) é o 'gerenciamento dos relacionamentos com os clientes'. É definido como uma abordagem gerencial orientada à identificação, atração e retenção dos clientes. Objetiva-se maior rentabilidade para a empresa mediante ações de identificação e aumento nas transações com os clientes de maior

valor (WILSON, DANIEL, McDONALD, 2002), em que estes percebam que existe justiça interacional nas relações (AUH et al., 2007). CRM é focado na automação e melhorias dos processos de negócio associados ao gerenciamento dos relacionamentos com os clientes em vendas, serviços e suporte. Nesse sentido, Lin e Su (2003, p.716) definem CRM como “a chave da competição estratégica necessária para manter o foco nas necessidades dos clientes”. É uma ferramenta relacional.

Wilson, Daniel e McDonald (2002), o apresentam como um conjunto de processos e tecnologias que suportam o planejamento, execução e monitoramento dos consumidores. Para Dwyer, Schurr e Oh (1987) a extensão dos relacionamentos contribui na diferenciação de produtos e serviços. É relatado por Berry (2002) que bons serviços são necessários para que a retenção dos clientes ocorra. Como apresenta Winer (2001), a meta global dos programas de relacionamento consiste em entregar satisfação ao cliente, superando a concorrência. Ainda, Winer (2001, p.99), diz que “o serviço ao cliente precisa receber o *status* de alta prioridade no ambiente organizacional”. Croteau e Li (2003) relatam que grande número de organizações reconhece a importância de focar os negócios na estratégia de orientação ao cliente, o que requer a incorporação da base de conhecimento dos mesmos. O’Malley e Mitussis (2002) alertam que na ausência da cultura focada em Marketing de Relacionamento, não são entendidos os processos de CRM. A utilização do CRM não é uma solução de cunho exclusivamente tecnológico, mas sim, relacional. O “CRM é uma estratégia de negócio; não apenas um aparato de *software*” (RAGINS, GRECO, 2003, P.29).

Verhoef (2003, p.41) comprova que “o compromisso afetivo é um antecedente da retenção de clientes e do desenvolvimento da segmentação”, ilustrando o foco em clientes. Em termos estratégicos, CRM pode ser vislumbrado como a pretensão de obter uma vantagem competitiva, através da conquista do cliente (ROGERS, 2003). Para Rust et al. (2004, p.80), “uma base de dados de clientes pode ser utilizada pela empresa para o desenvolvimento de

modelos de sequência de compras que permitem a identificação de quais clientes serão os compradores de quais produtos e quando”. Trata-se do tema central desenvolvido neste artigo.

Como problema de pesquisa norteador da investigação é proposto o questionamento: Qual a relevância da gestão de dados dos clientes na relação de criação das soluções de *software* entre uma empresa desenvolvedora e outra consumidora do sistema de CRM? O objetivo do estudo consiste em melhor entender como é desenvolvida uma solução de relacionamento com clientes na relação *Business-to-Business* (B2B), através de implantação de um sistema de CRM, assim conduzida uma análise empírica qualitativa que capture a relação entre empresa de desenvolvimento de CRM e sua cliente e usuária da solução.

Tem-se a seguir, uma discussão conceitual acerca da utilização dos dados de clientes, seguida do método de pesquisa. Na etapa empírica, foram analisadas duas empresas, a ‘Alpha’, vendedora das soluções de CRM, e ‘Beta’, usuária do *software* desenvolvido pela primeira. Foram utilizadas evidências qualitativas na análise dessa situação de negócio entre empresas.

2 Caracterização dos dados de clientes

Como critério primário sobre os dados de clientes, a fidedignidade é um dos mais importantes requisitos, para que ações de relacionamento sejam viáveis. Lembram Nogueira, Mazzon e Terra (2004) que é muito importante a eliminação de problemas que possam distorcer o perfil e hábitos dos clientes, por exemplo, disfunções como redundância e duplicidades. Pedron (2001) lembra que os dados armazenados sobre a clientela de uma organização podem prover vantagens, como acessibilidade aos clientes, mensuração das transações efetuadas, e, mais importante, a possibilidade de delimitar segmentos e clientes individuais para prover a solução de negócios que melhor se adéque a suas necessidades, desejos e aspirações. A captação e o registro das respostas fornecidas pelos consumidores são

críticas no processo de identificação e coleta de dados dos clientes, e também na prospecção de clientes potenciais que ainda não interagem com a organização.

Para que dados obtidos no contato com os clientes sejam de valor, Pedron (2001, p.26) afirma que “o real valor do processo das comunicações integradas de marketing reside no fato de ser naturalmente circular, em que dados dos clientes são coletados, analisados, armazenados e a cada interação com o cliente, novamente atualizados”. Devem-se relevar mais do que os pressupostos já referidos, Nogueira, Mazzon e Terra (2004), incorporando atenção a fatores igualmente críticos, como segurança, garantia de integridade, e privacidade. A adequada combinação desses elementos promove o CRM de qualidade. Aos requisitos já mencionados, Churchill e Peter (2003) adicionam a questão ética, que compõe o conjunto de princípios e valores morais que preconizam as condutas, do indivíduo ou grupo de indivíduos, e orienta as atividades aos preceitos morais de uma sociedade. Pedron (2001) ressalta a dificuldade de manter a privacidade dos dados em virtude da facilidade com que as tecnologias de informação proporcionam coletas, processamento, transmissão e armazenagem de dados, principalmente quando postas em pauta tecnologias de comunicação e a *internet*. Para o uso em marketing, por meio da utilização de sistemas de CRM, os dados de clientes devem ser armazenados e restritos aos bancos de dados, com o consentimento dos clientes, cientes da utilização restrita dos mesmos no provimento de vantagens ou de ofertas específicas da firma com a qual transacionam. Esse aspecto é potencializado, quando analisadas as práticas de vendas de bancos de dados que muitas organizações conduzem de maneira não consentida, expondo clientes e delegando informações não permitidas a terceiros.

Segundo Bolton e Steffens (2004), a habilidade da firma em entender a privacidade e as preferências dos clientes ao longo das transações realizadas, guia as campanhas e os processos de marketing. Sob tal ótica, diz McKim (2002), que os dados ajudam na descoberta do que é necessário

para uma comunicação efetiva com o cliente. CRM é uma iniciativa de marketing com vistas ao contato com os clientes, desenvolvida por meio de suporte tecnológico, o que permite mesmo para grandes corporações, com grandes carteiras de clientes, a projeção de campanhas e ofertas condizentes a cada categoria ou segmento almejado. Para Bretzke (2000), a estratégia de CRM possibilita que a empresa se torne orientada para clientes, através da utilização dos dados de clientes existentes nos sistemas de informação, possibilitando a obtenção de uma sustentável vantagem competitiva. Existe a importância de capturar dados dos clientes em todos os pontos de contato da empresa, como por exemplo, sistemas de *call center*, em orçamentos, vendas diretas ou pela *web*, etc. Os múltiplos pontos de relacionamento com o cliente favorecem a construção de históricos e perfis de clientes mais próximos da realidade de seus múltiplos contatos com a empresa. Esses dados, depois de agrupados em bancos de dados, devem ser analisados em sua totalidade, categorizados e direcionados aos vários pontos de contato com os clientes, onde a informação será utilizada para uma melhor interação entre a empresa e o cliente. Hansotia (2002, p.121) salienta que “CRM é essencialmente um esforço intensivo com dados de clientes”.

No centro do CRM, está a habilidade organizacional de nivelar dados para projetar e implantar estratégias focadas em clientes. Missi, Alshawi e Irani (2003, p.1607) corroboram com essa afirmativa, porque para eles “a essência do sistema de CRM implica entender, controlar e otimizar os negócios e o gerenciamento dos dados” de clientes. Campbell (2003) diz que para os dados de clientes serem utilizados adequadamente, devem ser transformados em informações de clientes e integrados aos processos de marketing. Os processos da empresa geram e integram informações específicas dos clientes, que propiciam condições ao uso de CRM. Shoemaker (2001) diz que é nas interações com clientes o ponto de coleta e utilização dos dados e informações, que devem sistematicamente compor o conhecimento de clientes. Os *softwares* de conhecimento de clientes

oferecem ferramentas tecnológicas para segmentá-los e interagir com base em contatos prévios, nos quais são estipulados comportamentos esperados e previsões de negócios futuros.

A diferenciação de clientes é fundamental às estratégias de CRM. Conforme Ferreira e Sganzerlla (2000), diferenciação e categorização dos clientes representam as oportunidades de maior faturamento para empresa. A preferência imediata das ações de CRM é direcionada aos clientes de maior valor, porque são eles que sustentam a atividade empresarial.

Boon, Corbitt e Parker (2002), trazem outra implicação relativa aos dados de clientes. Os autores argumentam da importância de classificar dados por categorias, por exemplo, valor de clientes, e ainda relevar outras características individuais, como preferências, hábitos, renda, escolaridade, classe ou segmento social, constituição familiar, etc. Na mesma linha, Papatla, Zahedi e Zekic-Susac (2002, p.456) dizem que “a modelagem do comportamento e das escolhas do cliente são características comuns em muitas aplicações de *data mining* (em geral), e em CRM (em particular)”. Trata-se da utilização imprescindível dos dados de clientes, para que um CRM atinja os propósitos de maximizar transações, diferenciar clientes e obter deles melhores retornos em troca de serviços justos e que ampliem a satisfação dos contratantes. Wilson, Daniel e McDonald (2002) relatam que a segmentação pode ser vista como a simplificação da carteira de clientes individuais, separando-os por grupos com base em similaridades e comportamentos. Segundo Srivastava et al. (2002, p.18), a “segmentação de clientes é a divisão da população total de clientes em grupos menores”, através de critérios que os agrupam em diferentes perfis. Parvatiyar e Sheth (2001) advertem que a empresa precisa ser seletiva em correlacionar e integrar as informações de marketing, através de uma segmentação e seleção apropriada de clientes, customizando ofertas adequadamente.

Tendo por base a construção teórica desenvolvida, foram definidos critérios relevantes para a investigação nas empresas. Desenvolveu-se o estudo na relação entre duas empresas, caracterizando o tipo de negócio como uma

relação *Business-to-Business* (B2B). As questões desenvolvidas foram orientadas pelos preceitos abaixo relevados sobre dados de clientes:

- Obrigatoriedade da fidelidade dos dados de clientes em ações de CRM;
- Operações de CRM efetivas são relacionais e informacionais;
- Privacidade e ética com os dados de clientes é compromisso indispensável;
- A qualidade nos dados de clientes deve proporcionar a tomada de decisão.
- Os dados, necessariamente, viabilizam decisões estratégicas no CRM;
- Diferenciação e categorização dos clientes são práticas essenciais.

Os preceitos que guiaram a etapa empírica deste estudo são os seis supracitados. Através desses postulados, foram analisadas as relações comerciais entre uma empresa de desenvolvimento e uma usuária de CRM. Outros conceitos importantes estão contemplados nessa caracterização da ferramenta/filosofia de CRM, como as distintas faces de aplicação. Basicamente, o CRM pode ser subdividido entre CRM Operacional e CRM Analítico.

Conforme delimitado em Bampi, Eberle e Barcellos (2008), o CRM Operacional é o primeiro estágio na concepção de um sistema de relacionamento com clientes. Nessa etapa, o foco está nos relacionamentos, mais precisamente na construção de relacionamentos com base em eficiência e eficácia operacional, etapa esta condizente com os processos de implantação de algumas ferramentas de contato, por exemplo, *Call Center* e *Sales Force Automation*. Com escopo mais aprimorado, o CRM Analítico consiste na busca de conhecimento ampliado do cliente, tendo em vista análises mais aprimoradas e criação de campanhas relacionais para atender aos consumidores de maneira mais próxima de seus interesses (BAMPI, EBERLE, BARCELLOS, 2008). Podem ser vistos como etapas complementares de uma solução CRM.

Dentre outras ferramentas de contato com clientes, duas sobressaem diante dos objetivos do

estudo, centrado em dados de clientes. A primeira é o *Call Center*, definido como uma forma de contato dinâmico com os consumidores, através do uso do telefone como ferramenta para a efetividade das práticas de marketing relacional, em especial quando operacionalizadas com base em CRM (BRAMBILLA, SAMPAIO, PERIN, 2008). A segunda, *Sales Force Automation* (SFA), ou Automatização da Força de Vendas, que para Brambilla, Sampaio e Perin (2008) consiste em ferramentas tecnológicas empregadas para auxílio do vendedor em algumas etapas do processo de vender, tendo como foco o relacionamento acima da simples prática comercial impessoal. Conforme identificado em Brambilla (2009, p.8), uma iniciativa de SFA proporciona que a organização, por intermédio dos seus vendedores, possa “ter uma visão melhor do cliente, tomando conta desta relação”.

Para o melhor entendimento dos procedimentos de coleta e análise dos dados, a seguir é apresentado o capítulo acerca da metodologia adotada no estudo. Tendo em vista os propósitos exploratórios de pesquisa, optou-se pela condução centrada em casos, no B2B.

3 Metodologia de condução da pesquisa

Com base nos critérios de observação, a definição metodológica foi orientada ao emprego de técnicas qualitativas de investigação. O ponto de corte para análise foi na relação entre as empresas *Alpha* (vendedora) e *Beta* (cliente), numa situação de desenvolvimento do CRM entendida como a venda de um serviço co-produzido – ou criação compartilhada de valor com o cliente (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004; BENDAPUDI, LEONE, 2003). Yin (2001) apresenta como válida a pesquisa que objetiva a investigação de uma realidade específica e, conforme seus preceitos, um Estudo de Caso atende ao propósito deste trabalho. Classificada como uma pesquisa qualitativa (MALHOTRA, 2001), no formato Estudo de Caso (YIN, 2001). Também é entendida como exploratória, que segundo Vieira (2002, p.65), “visa a proporcionar ao pesquisador

uma maior familiaridade com o problema” de pesquisa.

Basicamente foram adotadas três técnicas na condução da coleta de dados deste estudo. Entrevistas semi-estruturadas, com base nos seis indicadores já referenciados (fidelidade dos dados; relacionamentos com base em informações; privacidade e ética com os dados de clientes; tomada de decisão; postura estratégica e; diferenciação e categorização de clientes). Para cada um desses elementos, foram elaboradas cinco questões, totalizando trinta questões de entrevista. As entrevistas foram aplicadas para dois grupos de interação entre as empresas, compostos por quatro colaboradores de cada empresa. O acesso ao ambiente organizacional foi obtido em função de pesquisas anteriores, realizadas nessas empresas que concordaram em ser novamente selecionadas para pesquisa acadêmica. Por solicitação das organizações, seus nomes serão omitidos. Estão tratadas como *Alpha* e *Beta*. Ambas são de grande porte, localizadas em diferentes partes do território nacional e podem ser classificadas como organizações adequadas ao uso de tecnologias de informação e comunicação. A desenvolvedora é uma empresa que comercializa produtos e serviços (multinacional), e *Beta* uma empresa tradicionalmente orientada para serviços (empresa brasileira de grande porte).

Além das entrevistas, foram utilizados dados secundários, em especial contratos, manuais e especificações internas das empresas, que apesar de terem contribuído na análise dos dados coletados e na elaboração dos resultados, não constam menções explícitas sobre seu conteúdo. Documentos com informações financeiras da parceria entre as empresas foram vetados de inclusão neste artigo, e por isso, desconsiderados também na elaboração dos resultados, direcionados para a análise de atributos técnicos, operacionais e relacionais. Terceira e última sistemática de intervenção, a observação do pesquisador foi relevada na comparação entre documentos e entrevistas, mas não foram encontradas distorções entre o discurso, documentos e o que fora observado nas firmas.

Para análise dos dados, foi adotada a comparação por indicadores, relevando o discurso em ambas as empresas sobre questões relacionadas. Foram feitas perguntas com o objetivo de analisar a consistência das versões das diferentes empresas para mesmos fatos. Constatou-se que as pequenas inconsistências entre falas dos entrevistados não comprometem a credibilidade dos resultados da parceria B2B. O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com suporte teórico do uso dos dados de clientes nas operações de CRM.

Finalizando a etapa de elaboração dos resultados e conclusões, foram observados preceitos de Bardin (1977) e Yin (2001). Basicamente, foram agrupados os resultados de cada empresa e comparados com o auxílio da teoria. A base de análise consiste do entendimento das similaridades e diferenças entre empresas e entre as fontes de evidência. Apresenta-se a discussão dos resultados, e posteriormente, as considerações finais do estudo.

4 Resultados da análise entre desenvolvedora e usuária de crm

Para melhor compreensão do cenário da relação entre empresas, serão distribuídos os resultados no primeiro momento integrados na relação entre *Alpha* e *Beta*. As questões empregadas e a análise foram desenvolvidas de maneira a agrupar os depoimentos dos entrevistados, detalhando a relação interfirmas. No segundo momento, serão apresentadas as sínteses de *Alpha*, de impressão da empresa quanto à relação com *Beta*, e posteriormente será relevada a impressão de *Beta*. A análise foi concebida com base nos seis preceitos delineados.

Quanto à fidedignidade nos dados de clientes, as opiniões gerais dos entrevistados demonstraram em ambas as empresas, incerteza. Porém, todos os indícios e respostas ilustram que a margem de erro possível não impacta negativamente no escopo das aplicações de CRM. Como vantagens do sistema, agrupamento adequado dos dados e a capacidade de atualizações em tempo real. Um

dos entrevistados de *Alpha* relatou sobre o CRM desenvolvido que “este produto é desenvolvido para não haver duplicidade”.

Na empresa cliente *Beta*, um dos gestores entende que “a integridade do banco de dados é excepcional”. Duplicidade de dados é um problema descartado, mas problemas de preenchimento e inclusão de dados de clientes, por depender do elemento humano, pode ser o ponto gerador de pequenas discrepâncias. Essa análise é baseada na percepção das pessoas.

Quanto aos critérios de relacionamentos e informações, identificou-se que as transações correntes são lançadas em bancos de dados transacionais sem que sejam alteradas informações históricas consolidadas. Informações já agrupadas são armazenadas na ferramenta de *Data Warehouse* da *Beta*, o que é essencial ao CRM analítico. A atualização sistemática nos dados transacionais, por exemplo, está alinhada ao que apregoam as teorias de CRM. Os dados de cliente permitem a ilustração da realidade de momento do cliente, o que favorece nos relacionamentos entre a empresa e o cliente. Nesse sentido, a análise deixa claro que os dados e modo de coleta e conversão em informações, permitem a prática do CRM.

Pouco foi identificado sobre a conduta ética na relação entre empresas e entre a usuária de CRM e o cliente final. Porém, uma possibilidade importante foi referenciada. Todos os dados do cliente da empresa *Beta*, referentes ao relacionamento transacional, estão ao alcance do cliente, sejam históricas ou especificações de serviços.

A qualidade de dados foi confirmada, o que proporciona base à tomada de decisões. Como já referenciado, os dados históricos não são alterados em operações transacionais, atendendo aos critérios técnicos do CRM. A composição de diferentes informações com base nos dados disponíveis promove os caminhos relacionais a serem desempenhados. A prática de mineração nesses dados é outra evidência da efetividade nas práticas de relacionamento utilizadas por *Beta*, e implantadas através de soluções da empresa *Alpha*.

A tomada de decisões estratégicas também foi identificada nessa relação entre empresas e na utilização do sistema de CRM por *Beta*. Entende-se o CRM, nessas empresas, como o “coração” das práticas relacionais com clientes. A configuração e análise dos dados já são, em essência, ações de características estratégicas. A geração das informações necessárias para atender aos clientes com excelência é uma atribuição de CRM. Dados de clientes são revertidos em informações. Estas indicam as evidências comportamentais, por sua vez, convertidas no que pode ser classificado por conhecimento de cliente.

Dos critérios mais relevantes na utilização de CRM são destacadas a diferenciação e a categorização de clientes. Os dados são utilizados para estes fins. As empresas entendem que a solução desenvolvida é ideal e que as práticas da empresa que aplica o CRM também estão de acordo com o que a teoria recomenda. Existe a diferenciação por categorias, ou segmentos, que é uma ação de marketing. Chegam a ser feitas subcategorias de clientes em *Beta*, o que, segundo os entrevistados de empresa, é um requisito ao tipo de serviço que desenvolvem.

4.1 Resultados de alpha

A desenvolvedora prima em suas soluções, para que as transações de negócio em realização sejam lançadas em base de dados diferente daquela em que se armazenam dados e informações históricas. No panorama técnico, são desenvolvidas soluções de banco de dados transacionais e *Data Warehouse*, uma espécie de armazém de dados consolidados. Referenciaram os entrevistados que, sua solução é uma ferramenta de aplicação relacional.

O dado transacional, diferente de dados como endereço e outras características que devem ser alteradas quando necessário em bancos de dados de uso comercial, depois de inseridos no sistema tornam-se rígidos. Esses dados são configurados de diferentes maneiras para obtenção de diferentes tipos de informações, conforme necessidades do momento. Essa capacidade analítica permite a

operação de práticas para a diferenciação dos clientes, o que serve para, por exemplo, definir categorias e modalidades de relacionamentos.

A solução é entendida como uma aplicação de CRM desenvolvida para evitar redundâncias e duplicações, como outros problemas associados à inserção de dados. Porém, relatam que, em muitas empresas, são utilizadas tecnologias de diferentes desenvolvedores e fornecedores de *software* e *hardware*, que não permite a garantia de que nas migrações e compartilhamentos de dados entre tecnologias não venham a ocorrer os problemas de qualidade e fidedignidade dos dados, seja por erros ou perdas.

Alpha é uma empresa de tecnologia que fornece produtos e serviços prontos, mas também sob demanda, atendendo aos requisitos de seus clientes. No caso dos negócios com *Beta*, o que a empresa fornece é feito a pedido, atendendo especificidades da empresa cliente. A aplicação de CRM em análise conta com instrumentos *online* e integrados, permitindo que a alimentação do sistema seja conduzida em tempo real. Uma das utilizações do sistema de CRM em investigação é a identificação dos clientes potenciais, e análises preditivas.

4.2 Resultados de beta

Na empresa cliente *Beta*, quando se fala em controle de fidelidade e precisão dos dados, um dos entrevistados menciona uma pequena margem de erro no que a desenvolvedora fornece para utilização com os clientes finais, que não afeta na qualidade das operações. Não foi identificada a razão para tal situação, porém, os entrevistados reconhecem que existe, embora dentro dos limites de tolerância.

Confirmou-se a necessidade de categorizar clientes no negócio da firma *Beta*, que reconhece ser uma prática possível com o uso das ferramentas fornecidas por *Alpha*, e é realizada seguindo o que recomenda a literatura de CRM. Os critérios viáveis para categorizar clientes são diversos, como por rentabilidade, volume, e periodicidade de compras. Entende-se que esse tipo de *ranking* de clientes é tradicional em CRM para estipular o perfil

dos relacionamentos, transações e dos próprios clientes, seus gostos, desejos e possibilidades. A informação histórica construída na organização é adequadamente estruturada.

Beta converte dados em informações, diferencia e segmenta clientes e conduz práticas efetivas e analíticas de CRM. Resultados já discutidos, tanto na relação entre empresas quanto em suas individualidades, tecem-se as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

5 Considerações finais

A solução de CRM proposta na relação entre as empresas consiste de uma ferramenta desenvolvida por demanda advinda da empresa cliente, fator qual pode justificar a baixa detecção de problemas de adaptação. O serviço prestado pela empresa cliente de CRM (mídia/propaganda), apesar de complexo é estável, temporalmente determinado e, em virtude de suas disponibilidades pré-definidas, de fácil gerenciamento para venda. O componente de SFA, proporcionado na relação interorganizacional, ainda que não central aos propósitos desta pesquisa, mostra-se outro facilitador aos processos de pré-vendas, vendas e pós-vendas.

Verificou-se, na relação entre empresas e na aplicação da solução CRM desenvolvida, que a compreensão da utilização adequada dos dados no relacionamento com os clientes é entendida e praticada pelos envolvidos e instrumentos investigados nesta pesquisa (conforme informações obtidas através das entrevistas). A atualização de dados transacionais em tempo real, e a aplicação *online*, além da utilização de um depósito de dados consolidados neste contexto de CRM, deixam claro

que o ambiente pesquisado é propício à condução das práticas de Marketing de Relacionamento. O alinhamento entre empresas permite que o CRM em pauta seja adequadamente construído. Tais pressupostos baseiam-se em observação.

Diante do escopo, dados consultados apresentaram aderência com os critérios teóricos selecionados para análise. Porém, foi detectada, ainda que tênue, uma margem de erro hoje sem impacto nas ações de CRM, mas que sinalizam a importância de identificar e tentar sanar essa situação, antes que fique fora de controle e possa comprometer a capacidade de ações com dados de clientes. Mais importante, e relevante, foi identificar que a situação analisada se trata mesmo de CRM, e não de um apelo empresarial ao modismo ou erro de interpretação do que é feito. CRM é constituído pela filosofia do Marketing de Relacionamento alinhada com Tecnologia de Informação adequada ao contato dinâmico com os clientes, relevando as interações e dados armazenados pela empresa ao longo do tempo. Esses dados em posse das organizações é que permitem, inclusive em grandes corporações, identificar clientes, segmentá-los e proporcionar soluções condizentes com expectativas e necessidades.

A qualidade dos dados impacta diretamente nos resultados dos programas de CRM. Pesquisas futuras devem relevar não apenas a percepção empresarial, mas a opinião e entendimento dos clientes. Entende-se que o cliente, por ser o centro da utilização de CRM é o informante mais adequado na avaliação da qualidade e efeito dos programas em desenvolvimento e em operação. CRM é uma prática de marketing orientada aos clientes, e são eles os personagens essenciais nos pareceres acerca da efetividade destas campanhas.

Referências

AUH, S. et al. Co-Production and Customer Loyalty in Financial Services. **Journal of Retailing**, v.83, n.3, p.359-370, 2007.

BAMPI, R. E. ; EBERLE, L. ; BARCELLOS, P. F. P. A *Prática e Aplicabilidade da Ferramenta CRM: Estudo Desenvolvido em Empresa Prestadora de Serviços na Serra Gaúcha*. In: **XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, p.1-16. Brasília/DF: ANPAD, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

- BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. **Journal of Marketing**, v.67, p.14-28, 2003.
- BERRY, L. L. Relationship Marketing of Services: Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n.1, p.59-77, 2002.
- BOLTON, Karen; STEFFENS, Jeffery. Analytical CRM: A Marketing-Driven Organizational Transformation. **E-Loyalty Corporation: Optimizing Customer Interactions**, p.1-20, 2004.
- BOON, O.; CORBITT, B.; PARKER, Craig. Conceptualising the Requirements of CRM from an Organisational Perspective: A Review of the Literature. **7th Australian Workshop on Requirements Engineering**, p.1-14. Melbourne, Australia. December, 2-3, 2002.
- BRAMBILLA, F. R. Sales Force Automation (SFA) como Ferramenta de Vendas em Aplicação do Customer Relationship Management (CRM). In: **XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p.1-16. São Paulo: SIMPOI, 2009.
- _____; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Indicadores Tecnológicos e Organizacionais do Customer Relationship Management (CRM): Relação entre Firma Desenvolvedora, Firma Usuária e Preceitos Teóricos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, UFMG, v.13, n.2, p.107-129, 2008.
- BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAMPBELL, A. J. Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically. **Industrial Marketing Management**, v.32, p.375-383, 2003.
- CHURCHILL, G.; PETER, J. P. **Marketing: Criando Valor Para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CROTEAU, A.-M.; LI, Peter. Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v.20, n.1, p.21-34, 2003.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v.51, p.11-27, 1987.
- FERREIRA, S. ; SGANZERLLA, S. **Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento Como Vantagem Competitiva das Empresas**. São Paulo: Gente, 2000.
- HANSOTIA, B. Gearing up for CRM: Antecedents to Successful Implementation. **Journal of Database Marketing**, v.10, n.2, p.121-132, 2002.
- IM, S.; WORKMAN JR., J. P. Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. **Journal of Marketing**, v.68, p.114-132, 2004.
- LIN, Y. ; SU, H.-Y. Strategic Analysis of Customer Relationship Management: A Field Study on Hotel Enterprises. **TQM & Business Excellence**, v.14, n.6, p.715-731, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- McKIM, B. The Differences Between CRM and Database Marketing. **Journal of Database Marketing**, v.9, n.4, p.371-375, 2002.
- MISSI, F.; ALSHAWI, S. ; IRANI, Z. The Way Forward to a Successful Customer Relationship Management. **Informing Science**, p.1605-1612, 2003.
- NOGUEIRA, R.; MAZZON, José A. ; TERRA, A. M. A Gestão de CRM nas Seguradoras. In: EnANPAD, p.01-16, setembro 25-29, 2004, Curitiba (PR). **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- O'MALLEY, L. ; MITUSSIS, D. Relationships and Technology: Strategic Implications. **Journal of Strategic Marketing**, v.10, p.225-238, 2002.
- PAPATLA, P.; ZAHEDI, M. F.; ZEKIC-SUSAC, M. Leveraging the Strengths of Choice Models and Neural Networks: A Multiproduct Comparative Analysis. **Decision Sciences**, v.33, n.3, p.433-468, 2002.

- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. **Journal of Economic and Social Research**, v.3, n.2, p.1-34, 2001.
- PEDRON, C. D. **Variáveis Determinantes no Processo de Implantação de CRM**: Estudo de Casos Múltiplos em Empresas Gaúchas. Monografia em Informática UNISINOS. Orientador: Prof. Ms. Marcelo Gattermann Perin. São Leopoldo: 2001.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. **Journal of Interactive Marketing**, v.18, n.3, p.5-14, 2004.
- RAGINS, E. J.; GRECO, A. J. Customer Relationship Management and E-Business: More than a Software Solution. **Review of Business**, p.25-30, 2003.
- ROGERS, B. What Gets Measured Gets Better. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v.12, n.1, p.20-26, 2003.
- ROWE, W. G.; BARNES, J. G. Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Market Focused Management**, v.2, p.281-297, 1998.
- AMBLER, T. et al. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Marketing**, v.68, p.76-89, 2004.
- SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Evolving Relationship Marketing Into a Discipline. **Journal of Relationship Marketing**, 2002.
- SHOEMAKER, M.E. A Framework for Examining IT-Enabled Market Relationships. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.21, n.2, p.177-185, 2001.
- HWANG, S-Y; et al. A Case for Analytical Customer Relationship Management. **Springer-Verlag Berlin Heidelberg, PAKDD 2002, LNAI 2336**, p.14-27, 2002.
- VELOUTSOU, C.; SAREN, M.; TZOKAS, N. Relationship Marketing: What if ...? **European Journal of Marketing**, v.36, n.4, p.433-449, 2002.
- VERHOEF, P. C. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. **Journal of Marketing**, v.67, p.30-45, 2003.
- VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v.5, n.1, p.61-70, 2002.
- WILSON, H.; DANIEL, E.; McDONALD, M. Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. **Journal of Marketing Management**, v.18, p.193-219, 2002.
- WINER, R. S. A Framework for Customer Relationship Management. **California Management Review**, v.43, n.4, p.89-105, 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.