

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**IMPLEMENTAÇÃO DE CRM PARA
VIABILIZAÇÃO DE MARKETING DE
RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

ROBERTO PESSOA MADRUGA DA SILVA
Rio de Janeiro 2002

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – RJ

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

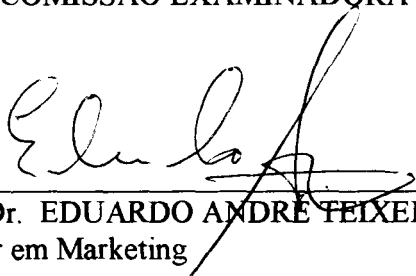
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**IMPLEMENTAÇÃO DE CRM PARA VIABILIZAÇÃO DE
MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

ROBERTO PESSOA MADRUGADA SILVA

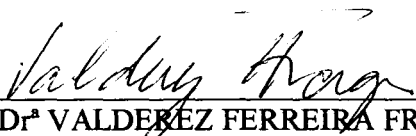
E
APROVADA EM 30 / 09 / 2002 =
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. EDUARDO ANDRÉ TELXEIRA AYROSA
Doutor em Marketing



Prof. Dr. LUIS CÉSAR G. DE ARAÚJO
Doutor em Administração



Prof.ª DRª VALDEREZ FERREIRA FRAGA
Doutora em Educação

Agradeço à todas as pessoas que, diretamente ou indiretamente, contribuíram para a gratificante missão de realizar a presente dissertação de mestrado e, consecutivamente, para o meu crescimento profissional, acadêmico e espiritual.

RESUMO

Foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada bidirecional, múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes, são exemplos que indicam a existência de uma forma de marketing diferenciada, denominada de marketing de relacionamento.

Motivada pela crescente demanda empresarial por tecnologias mercadológicas, a indústria de softwares criou, em meados dos anos 90, um sistema denominado de *Customer Relationship Management (CRM)* com a promessa de gerenciar, de forma integrada, todos os relacionamentos com os clientes. Gradativamente, novas funcionalidades foram incorporadas ao sistema que alcançou ampla difusão no meio empresarial, responsável por investimentos na ordem de bilhões de dólares ao ano. Enquanto os fabricantes de CRM anunciam crescimentos significativos de vendas, o mercado vem apresentando sinais de insatisfação. Há dúvidas se a implementação do sistema seria suficiente para viabilizar o marketing de relacionamento e quais são seriam suas potencialidades.

Pesquisar a teoria do marketing de relacionamento, levantar quais são os seus elementos determinantes e investigar as possibilidades do CRM poderá contribuir para proporcionar benefícios mútuos para as quatro partes envolvidas no relacionamento: os clientes, as empresas que comercializam produtos e serviços, fabricantes e implementadores de CRM.

ABSTRACT

Focusing entrepreneurial strategies for an endured clients' relation, bi-directional personalized communication, multiple points of contact, new ways of market share and clients' satisfaction real time measuring, are indicatives of a different marketing approach known as Relationship Marketing.

Driven by an increasingly business demand for market technologies, software industry has launched in the mid 90's the Customer Relationship Management (CRM), a promising new integrated way for all customers' relationship management. Gradually new functionalities were incorporated to the system that has been widely spread throughout the business market, generator of billions of dollars in yearly investments.

Notwithstanding, whilst CRM's suppliers advertise significant sales increases, market has shown signs of dissatisfaction. There are evidences that companies, which have implanted this system, are not quite committed to relationship marketing, and consequently, have not been able to get the proper benefits from CRM.

Researching the Relationship Marketing theory, finding out which are its determinant elements, investigating all CRM possibilities may contribute to provide mutual benefits for all parts involved in the relationship: clients, products and services enterprises, CRM manufacturers and CRM implementation personnel.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Formulação do problema	12
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1. Objetivo principal	12
1.2.2. Objetivos intermediários.....	13
1.3 Delimitação do estudo	13
1.4 Relevância do estudo	14
CAPÍTULO 2. METODOLOGIA.....	16
2.1 Classificação da pesquisa de acordo com seu fim e meio	16
2.2 Metodologia para pesquisa bibliográfica e seleção dos elementos teóricos	16
2.3 Metodologia para o estudo de caso.....	19
2.4 Universo, amostra e seleção dos sujeitos	20
2.4.1. Universo	20
2.4.2. A seleção da empresa para o estudo de caso	20
2.4.3. Seleção dos sujeitos.....	20
2.5 Coleta e tratamento de dados.....	21
2.6 Limitações do método utilizado	21
CAPÍTULO 3. O MARKETING MIX: SUAS ORIGENS, FOCO E LIMITES	23
3.1 As origens e ferramentas do marketing <i>mix</i>	23
3.2 O desenvolvimento do marketing.....	24
3.3 O marketing de massa em questão.....	26
3.4 A “redução” do marketing para quatro letras “P” e a imperfeição do mercado.....	27
3.5 As preocupações com a implementação e educação do marketing.....	29
3.6 O departamento tradicional de marketing e a função de marketing.....	30
3.7 Os <i>full-time-marketers</i> (FTM) e os <i>part-time-marketers</i> (PTM)	32
3.8 O foco na transação e a proliferação de produtos similares	33
CAPÍTULO 4. O MARKETING DE RELACIONAMENTO: PROCEDÊNCIA, INFLUÊNCIAS E LIMITAÇÕES.....	35
4.1 As origens do marketing de relacionamento	35
4.2 Definições e consequências do marketing de relacionamento.....	37
4.3 As influências do marketing direto.....	40
4.4 As contribuições do <i>database marketing</i> (DBM)	42
4.5 A customização em massa auxilia o marketing de relacionamento	44
4.6 As fases e os tipos de marketing de relacionamento.....	45
4.7 A multiplicidade de etiquetas do marketing de relacionamento	48
4.8 Críticas e limites do marketing de relacionamento	50
CAPÍTULO 5. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT — O CRM, SEGUNDO A LITERATURA.....	55
5.1 As diversas definições de CRM.....	55

5.2 As origens do CRM.....	56
5.3 A evolução dos sistemas de gestão empresarial	58
5.4 O CRM e o marketing de relacionamento.....	59
5.5 Tecnologia ou estratégias de marketing: o que vem primeiro?.....	60
5.6 A implementação de CRM e seus obstáculos.....	62
5.7 Os passos e categorias do CRM	63
5.8 Críticas e limitações do CRM.....	64
CAPÍTULO 6. OS FATORES E INSTRUMENTOS PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO	70
6.1 Identificação dos fatores e instrumentos do marketing de relacionamento	70
6.2 Os valores do marketing de relacionamento.....	71
6.3 Os objetivos do marketing de relacionamento.....	75
6.4 Os benefícios do marketing de relacionamento.....	76
6.6 Conclusões sobre os fatores e instrumentos do marketing de relacionamento para o estudo de caso	85
6.7 Resumo dos fatores e instrumentos do marketing de relacionamento para o estudo de caso	88
CAPÍTULO 7. O ESTUDO DE CASO	89
7.1 A Empresa “X”	89
7.2 A origem do CRM e como são escolhidos os fornecedores, segundo os entrevistados	91
7.3 As fases, tempo para implementação e recursos humanos.....	93
7.4 Barreiras ao projeto de CRM e marketing de relacionamento.....	95
7.5 Os papéis exercidos pelas áreas de marketing e vendas.....	96
7.6 Diferenças entre marketing de relacionamento e CRM, segundo os entrevistados.....	98
7.7 A Siebel System, empresa fabricante de CRM.....	99
7.8 O que significa CRM e quais as suas partes, segundo a Siebel	100
7.9 Os módulos e funcionalidades do sistema de CRM Siebel 7.....	100
7.10 Os objetivos do marketing de relacionamento testados no estudo de caso.....	101
7.11 Os valores do marketing de relacionamento testados no estudo de caso.....	102
7.12 Os benefícios do marketing de relacionamento testados no estudo de caso	103
7.13 As estratégias do marketing de relacionamento testadas no estudo de caso.....	104
7.14 Resumo dos fatores e instrumentos testados no estudo de caso.....	106
CAPÍTULO 8. CONCLUSÕES E SUGESTÃO DE AGENDA PARA NOVAS PESQUISAS.....	108
CAPÍTULO 9. RECOMENDAÇÕES.....	114
REFERÊNCIAS.....	118
ANEXOS A e B.....	124

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

Num mundo onde mercados se modificam a cada instante, as empresas vêm empreendendo — ou pelo menos tentando — mudanças na forma de se relacionar com seus clientes. Várias são as razões pelas quais as empresas vêm buscando novas tecnologias de relacionamento com seus clientes. Uma delas é a crescente necessidade de os executivos acompanharem as mudanças de hábitos de consumo dos seus clientes, frequentemente influenciados por fatores psicológicos e ambientais. Kotler (2000, p. 49) afirma que as empresas estão repensando suas filosofias, seus conceitos e suas ferramentas, como uma resposta e ajuste aos novos temas do marketing. Um dos temas, o marketing de relacionamento, é definido como “deixar de se concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes”. O marketing evoluiu com a sociedade, notadamente com a evolução da tecnologia. Para MacKenna (1992, p. 10), a tecnologia criou a promessa de qualquer coisa em qualquer lugar, num mundo de produção flexível. “Os clientes podem ter sua versão de praticamente qualquer produto”.

A tecnologia vem auxiliando as organizações no desenvolvimento de uma outra forma de fazer marketing, na qual preferências individualizadas do cliente podem ser capturadas e utilizadas para seu próprio benefício. Para Moon (2000, p. 1) a tecnologia possibilitou uma maneira nova de segmentação de mercado, na qual a entrega de produtos e serviços individualizados para os consumidores parece ser mais econômica.

Adicionalmente, deve ser levada em consideração a necessidade de as empresas monitorarem, em tempo real, a satisfação dos seus clientes, como uma forma de fornecer produtos e serviços mais customizados. O crescimento do interesse de empresas em dialogar com seus clientes pode ser confirmado pelos estudos da Associação Brasileira de

Telemarketing (ABT) (2002). O estudo anual revela que o setor já emprega cerca de 450.000 pessoas no país e cresce, aproximadamente, 15% ao ano.

O cenário parece favorável para a mudança de foco de marketing, fazendo com que as ações que eram voltadas exclusivamente para a mídia de massa — de envio unidirecional de mensagens via veículos de comunicação de massa — caminhem para o relacionamento em canais mais interativos e individualizados como, por exemplo, os *call centers* e a Internet, pelos quais é possível se dialogar com clientes. Desta forma, abriu-se caminho para o desenvolvimento de um tipo de marketing, mencionado por diversos autores como marketing de relacionamento, que presume uma reorientação empresarial para a busca de relacionamentos individualizados com o público, interações, respostas diretas e benefícios mútuos. A prática do marketing de relacionamento pode trazer benefícios que incluem a criação de estruturas para mudanças, redução de sensibilidade a preços por parte dos consumidores e redução de custos para as empresas.

Segundo Druker (2000), a mídia de massa praticamente ditou o desenvolvimento da forma massificada de comercialização. De modo análogo, o aparecimento da mídia individualizada está proporcionando um novo tipo de concorrência comercial e um certo grau de inquietação por parte dos executivos.

O comércio eletrônico representa para a revolução da informação o que a ferrovia foi para a revolução industrial: um avanço totalmente inusitado e inesperado. E, como a ferrovia de 170 anos atrás, está gerando um boom novo e distinto, provocando transformações aceleradas na economia, na sociedade e na política” (Druker, 2000, p. 112-126).

Druker não consegue esclarecer o impacto gerado do comércio eletrônico sobre os canais convencionais, porém, as mudanças que estão por vir podem ser proporcionais às que ocorreram quando os tradicionais magazines cederam lugar aos grandes varejistas nos Estados Unidos.

O marketing tradicional — também denominado de genérico, de massa ou transacional — tem sido questionado por diversos autores em relação à sua eficácia. Para Gummesson (1998, p. 243), implementações de marketing sem sucesso são causadas pela falta de habilidade do departamento de marketing e vendas de se integrarem com outras áreas. Gummesson (p. 242, 246) afirma que há fraqueza do paradigma de marketing, gestão pela qualidade e gestão do marketing.

Uma forma de fazer marketing baseada em uma nova tecnologia, *Customer Relationship Management* (CRM), foi noticiada pela imprensa de todo o mundo a partir da década de 90. O Gartner Group (2000) qualifica CRM como uma estratégia de negócios voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. O CRM envolve capturar os dados do cliente por todos meios de acesso, consolidá-los em um banco de dados centralizado, analisá-los, distribuir os seus resultados para os gestores estratégicos gerarem ações mercadológicas junto aos clientes.

Os investimentos em CRM em todo o mundo são crescentes e, segundo Shahnam (2000, p. 1), as tecnologias de relacionamento estão apenas começando. A exemplo do que aconteceu com o mercado de sistemas de gestão empresarial (ERP), o mercado de CRM se expandirá rapidamente dos U\$ 20,4 bilhões em 2001 para U\$ 46 bilhões em 2003. No entanto, muitos projetos não estão sendo bem sucedidos e o mercado dá sinais de insatisfação. Há equívocos quanto ao entendimento de suas funcionalidades, propósitos e também sinais de insucesso nas implantações. Gaset (2001, p. 4) afirma que “no Brasil, O CRM está sendo entendido equivocadamente como um pacote de software e não como uma nova maneira de fazer negócios(...) Faltam preocupações de como montar a estratégia e como envolver o cliente em torno da marca”.

Davids (1999, p. 22) relata sua preocupação com os insucessos na implementação: “65% das aplicações de CRM falham”.

O marketing de relacionamento é considerado a maior mudança do paradigma da teoria e prática do marketing dos últimos 50 anos (Grönroos, 1996a, p. 12-13). Ao mesmo tempo em que tem sido desejado por empresas, parece que a principal ferramenta para viabilizar essa forma de fazer marketing é o CRM. Estariam as empresas depositando nos sistemas de CRM a expectativa de suprir a falta de orientação para o marketing relacional? Os fatores e instrumentos determinantes do marketing de relacionamento são contemplados nos sistemas de CRM?

1.1 Formulação do problema

Quais são os fatores e instrumentos que determinam a existência do marketing de relacionamento? A implementação das funcionalidades de um sistema de CRM é suficiente para viabilizá-los? Marketing de relacionamento é um antecedente de CRM?

Tendo em vista que a aquisição de sistemas de CRM pode estar sendo afetada pela aparente euforia por novas tecnologias, presume-se que implementar as funcionalidades de um sistema de CRM pode não significar a prática do marketing de relacionamento.

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo principal

Investigar quais são os fatores e instrumentos que determinam a existência do marketing de relacionamento e, se a implementação das funcionalidades de um sistema de CRM é suficiente para viabilizá-los.

As fases do projeto para se atingir o objetivo são apresentadas na figura 1.

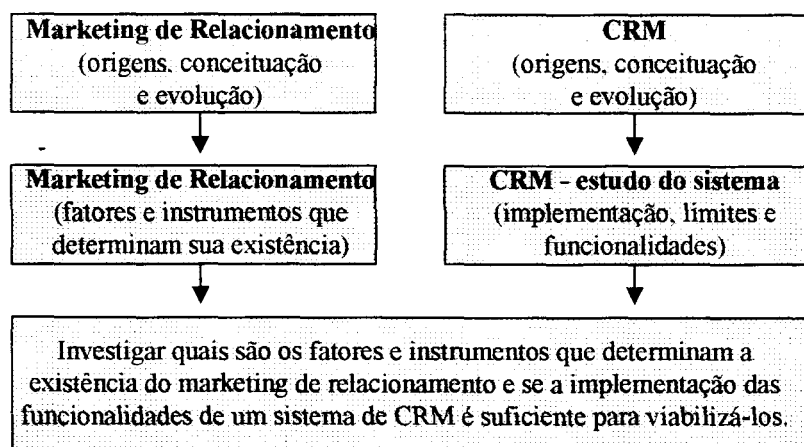


Figura 1: Fases do projeto e objetivo.

1.2.2. Objetivos intermediários

- Estabelecer as diferenças, similaridades ou superposição entre marketing de relacionamento e CRM;
- Levantar as origens e evolução do marketing de relacionamento e CRM;
- Levantar quais são as principais funcionalidades de um sistema de CRM e como podem ser utilizadas;
- Investigar a metodologia e as dificuldades para se implementar CRM;
- Levantar os papéis exercidos e a participação das equipes de implementação de CRM;
- Cruzar os fatores e instrumentos que determinam a existência do marketing de relacionamento com as funcionalidades oferecidas por um sistema CRM;
- Levantar as razões que levam empresas a optarem por CRM.

1.3 Delimitação do estudo

A fim de viabilizar o estudo, tornou-se necessária a delimitação de sua abrangência. Para o levantamento das funcionalidades de um sistema de CRM, foi selecionada uma única marca dentre as principais líderes de mercado. Os demais fabricantes não foram incluídos. Foi selecionada uma única empresa revendedora e integradora de CRM, isto é, aquela que, em conjunto com o fabricante, atende a uma demanda local para implementação. A pesquisa do sistema de CRM considerou alguns aspectos: as suas principais funcionalidades, o suporte oferecido para os fatores e instrumentos do marketing de relacionamento, a metodologia de

implementação, obstáculos relatados pelos entrevistados e informações integrantes dos manuais do sistema. Os módulos de CRM pesquisados foram ligados à prática de marketing, vendas, serviços e atendimento. Funcionalidades do CRM próprias de outras áreas, como tecnologia da informação (TI), não foram consideradas. Não foram pesquisadas diretamente as empresas que adquiriram o CRM.

Quanto ao levantamento bibliográfico, foram considerados os seguintes elementos: objetivos do marketing de relacionamento, valores do marketing de relacionamento, benefícios do marketing de relacionamento e estratégias do marketing de relacionamento. Os demais não foram considerados.

1.4 Relevância do estudo

Muitos foram os motivos que levaram à escolha do tema. Apesar dos investimentos maciços que estão sendo realizados em muitos países — segundo o Instituto Forrester Research (2001), o segmento crescerá, no mundo, cerca de 200% até 2003, representando cerca de US\$ 37 bilhões de investimento —, existem evidências de insatisfações por parte do mercado. Furtado (2000, p. A-11) afirma que as empresas estão procurando a justiça para protestar contra sistemas de gestão empresarial e cita um estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas onde 45% dos executivos entrevistados não perceberam vantagem competitiva alguma com os sistemas. Boechat e Rico (2000) argumentam com menos otimismo:

“Considerado como grande promessa para 2000, os softwares que ajudam as empresas no relacionamento com clientes — o CRM — transformaram-se numa decepção para o mercado de tecnologia de informação para 2000. Há exatamente um ano as previsões otimistas eram de crescimento na ordem de 80 a 100%. A realidade, no entanto, mostrou-se bem diferente. O balanço não foi fechado, mas a estimativa de consultores responsáveis pela implementação desses softwares nas companhias é de que o número de projetos não tenha aumentado mais do que 30%” (Bocchat e Rico, 2000, p. C3).

Se por um lado grandes investimentos e grandes promessas de funcionalidades estão sendo feitos, por outro surgem insatisfações com os resultados obtidos. Para Liddell (2001, p. 3), as consultorias estão emitindo alertas sobre problemas com o CRM: mais de 70% dos projetos não produziram os benefícios esperados.

É considerada de senso comum entre os praticantes de marketing do mercado brasileiro a importância de estratégias de relacionamento com seus consumidores e que ferramentas tecnológicas podem trazer benefícios para o relacionamento. Benefícios no relacionamento podem significar empresas com maior estabilidade e clientes mais próximos de suas aspirações. Investigar a teoria do marketing de relacionamento, entender se seus reflexos estão presentes nas tecnologias voltadas para relacionamento pode significar, futuramente, maior satisfação dos clientes, maiores lucros para as empresas e um encurtamento no horizonte temporal das implantações de CRM.

CAPÍTULO 2. METODOLOGIA

2.1 Classificação da pesquisa de acordo com seu fim e meio

Para a classificação da pesquisa foi utilizada a taxionomia e a definição desenvolvidas por Vergara (2000, p. 46-53) que a nomeia de acordo com seus fins e meios. Quanto aos fins da pesquisa é descritiva e explicativa. Descritiva porque se encarrega de descrever os fatos, as percepções e expectativas dos responsáveis pela implementação de CRM na empresa escolhida. É também explicativa porque visou identificar e tangibilizar se os fatores de instrumentos do marketing de relacionamento são viabilizados pelo sistema de CRM e se o marketing de relacionamento é um antecedente de CRM. Quanto aos meios, a investigação é resultante de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O estudo de caso se encarregou de verificar em uma empresa responsável por implementação de CRM se os fatores e instrumentos para o marketing de relacionamento são viabilizados pelo CRM e que obstáculos existem.

2.2 Metodologia para pesquisa bibliográfica e seleção dos elementos teóricos

A pesquisa bibliográfica se encarregou de levantar aspectos teóricos do marketing de relacionamento como: origens, teorias antecedentes, descrição, benefícios, estratégias, valores, definições, influências e fases. Como existe vasta literatura a respeito de tema, foram levantados: revistas, livros, notícias, artigos de consultoria e, principalmente, artigos científicos que, particularmente, foram preferidos por oferecerem uma determinada contraposição à inundação de artigos não científicos publicados na mídia de grande circulação. Em função da literatura do tema ser ampla e ao mesmo tempo crescente, adotou-se alguns critérios para se preservar o espírito investigativo do estudo. Foram coletados e pesquisados mais de 80 artigos científicos e como, em geral, os autores desses artigos tratam

de particularidades da teoria, foi necessária também a inclusão de obras de consultores experientes difundidos no meio empresarial brasileiro.

Como o marketing de relacionamento e o CRM são temas que não se restringem apenas a um departamento, mas permeiam as organizações, foram levantadas as obras de diversas outras áreas de conhecimento do marketing, tais como marketing industrial, marketing de serviços, marketing transacional, marketing direto, bem como obras de outras áreas de conhecimento da gestão empresarial, gestão para qualidade, gestão estratégica, teoria organizacional, entre outras. Livros sobre o tema, publicados no Brasil, também foram selecionados, principalmente aqueles citados freqüentemente pela mídia especializada ou mesmo aqueles que são considerados como difundidos no mercado.

O levantamento dos elementos da teoria de marketing de relacionamento foi baseado no estudo de vários modelos como foi o caso do modelo de Morgan e Hunt (1994, p. 22) que sugerem alguns elementos em profundidade, encontrando eco em outros autores. Grönroos (1994a, p. 11), em sua obra, foca as estratégias como elemento principal elemento ao descrever o “*continuum* das estratégias de marketing”. Gordon (2001, p. 45) também atribui importância aos valores, estratégias necessárias para o marketing de relacionamento. Palmer e Mayer (1996, p. 2-3) dizem que a conceituação do marketing de relacionamento pode ser definida em termos de três principais orientações: a estratégia de relacionamento, a tática de relacionamento e a orientação filosófica, que colocam o marketing de relacionamento no núcleo do marketing. A literatura de gestão estratégica, de forma similar, forneceu subsídios para a descrição dos fatores e instrumentos do marketing de relacionamento. Tavares (2001, p. 150), cita, entre outras funções do planejamento estratégico, a busca da visão empresarial, o cultivo de valores, delineamento de estratégias e estabelecimento de objetivos. Dessa forma,

procurou-se a verificação da incidência de assuntos similares, que fizessem sentido ao serem agrupados:

- a) **Os fatores determinantes do marketing de relacionamento.** São os elementos teóricos que determinam a existência do marketing de relacionamento e que são almejados pelas organizações: valores, objetivos e benefícios.
- b) **Os instrumentos do marketing de relacionamento.** São os elementos teóricos que viabilizam o alcance dos fatores: são as estratégias do marketing de relacionamento.

Uma vez identificados os elementos teóricos para compor os fatores e instrumentos do marketing de relacionamento, foi necessária a proposição de um quadro referencial teórico que tornasse possível a realização do estudo de caso. Numa primeira análise das obras, foram encontrados quase cem diferentes elementos teóricos aceitáveis para compor os fatores e instrumentos do marketing de relacionamento. No entanto, tornou-se necessária a criação de alguns critérios para sua limitação, com o objetivo de viabilizar as entrevistas e observações durante o estudo de caso:

- Elementos teóricos similares foram unificados;
- Elementos teóricos presentes nas obras de dois ou mais autores diferentes foram priorizados;
- Elementos teóricos cujos autores reservaram um espaço considerável em suas obras foram priorizados.

Quanto à pesquisa bibliográfica sobre CRM, também foram levantados livros, artigos, revistas e outras publicações para coletar informações do tipo: origens, escopo de atuação, processo de implementação, anomalias na contratação da solução, índice de sucesso de implementação, satisfação de usuários, etc. Como o CRM foi difundido originalmente por fabricantes de *software*, foi necessário, além das obras teóricas, o levantamento de materiais junto à empresa integradora e a empresa fabricante de CRM:

- Manual de implementação do produto;
- Manual de treinamento do usuário;
- Funcionalidades do produto;
- Apresentações em slides do fabricante para suporte à venda do pacote para empresas;
- Artigos em *sites* e revistas especializadas em CRM;
- CD-ROM com demonstração sobre o funcionamento, aplicação do produto e customização;
- Relatório anual da empresa fabricante do produto;
- Brochuras usadas pela área de marketing do fabricante.

2.3 Metodologia para o estudo de caso

Adicionalmente à pesquisa bibliográfica foi necessário um meio de pesquisa para auxiliar na elucidação do problema proposto: o estudo de caso. Para a estratégia e planejamento da investigação foi utilizado o método de estudo de caso único ao invés de múltiplo, descrito por Yin (2001, p. 36-62) quando diz que o estudo de caso único deve ser utilizado para a determinação se as proposições de uma certa teoria são corretas. Yin (p. 63) também cita que o estudo de caso único pode ser do tipo “revelador” quando o pesquisador tem a oportunidade de analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica. De fato, os componentes de CRM, normalmente, são sigilosos por parte dos fabricantes que privilegiam a divulgação dos aspectos comerciais mais comuns do sistema. Existem evidências no mercado que o sigilo faz parte da estratégia de criar vantagens competitivas em relação à concorrência. Por isso, o estudo de caso foi realizado em uma empresa integradora e revendedora do sistema de CRM. Além disso, uma empresa integradora possui experiência com vários fabricantes.

2.4 Universo, amostra e seleção dos sujeitos

2.4.1. Universo

O universo inclui todas as empresas que implementam e revendem sistemas de CRM. Inclui também todas as marcas de CRM disponíveis no mercado.

2.4.2. A seleção da empresa para o estudo de caso

Em se tratando de estudo de caso, não houve método estatístico para seleção de amostra. Contudo, foi necessário um critério para a seleção tanto da empresa integradora e revendedora quanto da marca do sistema de CRM. A empresa integradora e revendedora de CRM atendeu plenamente os cinco critérios propostos:

1. Ser uma das líderes do mercado brasileiro de implementação de sistemas de gestão;
2. Possuir experiência na implementação de CRM no Brasil;
3. Dominar tecnicamente as funcionalidades do CRM;
4. Permitir acesso irrestrito às informações requisitadas pelo pesquisador;
5. Disponibilizar tempo dos entrevistados para os questionários.

O software de CRM da Siebel Systems, Inc. foi escolhido por atender quatro critérios simultaneamente:

1. Ser indicado pela empresa integradora e fornecer acesso à informação;
2. Ser a marca líder do mercado nacional;
3. Possuir o maior número de módulos em relação a seus concorrentes;
4. Possuir escritório de representação no Brasil.

2.4.3. Seleção dos sujeitos

Do lado da empresa integradora e revendedora de CRM, os sujeitos da pesquisa foram: o Gerente Técnico de Projetos de CRM, o Gerente Comercial para CRM, o Gerente de Suporte de CRM e o Diretor do escritório regional. Adicionalmente, foi entrevistado o

Gerente para Projetos de CRM da empresa fabricante do sistema Siebel, em função de existirem projetos comuns entre as duas empresas.

2.5 Coleta e tratamento de dados

Em se tratando de estudo de caso, foram utilizados alguns dos métodos previstos por Vergara (2001, p. 54-55): a observação simples e a aplicação de entrevistas. A observação simples foi útil para constatar aspectos que não podem ser coletados em entrevistas como, por exemplo, a navegação em uma funcionalidade do CRM.

As entrevistas, que foram previamente agendadas por telefone e reforçadas por e-mail, seguiram interativamente a fim de captar dados não previstos. Contudo, foram focalizadas, mantendo o entrevistado no tema proposto. Foram utilizados dois tipos de formulários. O primeiro, apresentou perguntas relativas à origem, conceito e implementação de CRM. O segundo apresentou os fatores e instrumentos do marketing de relacionamento. Foi pedido ao entrevistado que declarasse se o CRM viabiliza cada um dos fatores e instrumentos. Em caso positivo, foram solicitadas evidências ao entrevistado. Em paralelo, o entrevistador registrou as suas impressões.

O tratamento de dados foi qualitativo como uma das opções apontadas por Vergara (2001, p. 59). As respostas dos entrevistados foram confrontadas com manuais técnicos a respeito das funcionalidades do CRM. Esse método possibilitou uma maior clarificação a respeito da abrangência e possibilidades do CRM.

2.6 Limitações do método utilizado

Quanto à seleção dos fatores e instrumentos do marketing de relacionamento procurou-se pesquisar a obra dos principais autores e precursores. No entanto, como se trata de um tema difundido na atualidade, provavelmente, o estudo não cobriu toda a teoria do

marketing de relacionamento. É fato limitante também a abrangência e origens da teoria de marketing de relacionamento que é formada por várias escolas.

Quanto ao estudo de caso, pela sua própria natureza, não se recomenda fazer uma generalização científica. É também fato limitante a abrangência de um sistema de CRM, que possui centenas de funcionalidades, das quais as mais importantes foram selecionadas.

CAPÍTULO 3. O MARKETING *MIX*: SUAS ORIGENS, FOCO E LIMITES

3.1 As origens e ferramentas do marketing *mix*

Desde que foi introduzida há mais de 50 anos, a teoria do marketing *mix*, que é formada por “4 Ps” — produto, preço, praça e promoção — se difundiu, foi incorporada pelos praticantes de marketing e é ensinada a estudantes em todo mundo. Para Gummesson (1994, p. 8), o marketing *mix*, que foi primeiramente publicado em 1960, tem servido de andaime para diversas publicações. O marketing *mix* original foi constituído por doze parâmetros baseados na noção de que homens de negócios eram decisores e ao mesmo tempo artistas, necessitando de um *mix* de ingredientes (*mixer of ingredients*) para o seu trabalho. A orientação para o mercado de massa (*mass orientation*), a presença de intermediários nos canais de distribuição e a divisão do trabalho se tornou prioridade para marketing *mix*, também denominado marketing transacional ou tradicional (Grönroos, 1996a, p. 6).

Kotler (2000, p. 37), menos crítico com o marketing *mix*, explica que ele foi formado por diversas ferramentas para obter respostas desejadas dos mercados-alvo. Essas ferramentas são classificadas de “4Ps”, originados das palavras inglesas *product*, *price*, *place* e *promotion*. Para Kotler (*ibid.*), “decisões do marketing *mix* devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais bem como sobre os consumidores finais”. Cada um dos “Ps” é formado por diversas especialidades que devem ser dominadas pelo gerente de marketing. Assim, por exemplo, o “P” de produto é formado por qualidade, *design*, embalagem, marca, serviços agregados, entre outros, como demonstrado na figura 2:

Mix de marketing			
Produto	Preço	Promoção	Praça
Variedade de produtos	Preço de lista	Promoção de vendas	Canais
Qualidade-	Descontos	Publicidade	Cobertura
Design	Concessões	Força de vendas	Variedades
Características	Prazo de pagamento	Relações públicas	Locais
Nome da marca	Condições de financiamento	Marketing direto	Estoque
Embalagem			Transporte
Tamanhos			
Serviços			
Garantias			
Devoluções			

Figura 2: O marketing *mix* (4 Ps) em maior detalhamento

Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 37).

3.2 O desenvolvimento do marketing

Durante os anos 50 e 60 o marketing transacional alcançou significativo crescimento, em parte, por direcionar ofertas para um mercado consumidor sem muitas opções de marcas concorrentes. Praticamente não havia opções de escolha por parte do consumidor, pois cada segmento de mercado era dominado por um único produto. No caso dos setores de alimentação, bebidas e limpeza, era usual a dona de casa encontrar uma única marca nas prateleiras dos supermercados. Todavia, no início dos anos 70, surgiram novos concorrentes, levando as empresas a repensarem sua atuação mercadológica. Novos produtos foram criados — inclusive a extensão de suas linhas — para certos segmentos de consumidores que pareciam emergentes. Como uma forma de diferenciação em relação à concorrência, o marketing foi gradativamente orientado para ações mercadológicas, com grupos de consumidores mais definidos, na tentativa de oferecer-lhes produtos e serviços que traduzissem melhor suas necessidades. Essa segmentação na forma de atuação foi denominada de marketing de nichos na década de 80.

Para Rapp e Collins (1991), no final dos anos 80, a transição total do marketing de massa para um marketing mais individualizado estaria completa:

“A tendência está mais do que clara. Do marketing de massa para o marketing segmentado, para o marketing de nicho, para o marketing um-a-um do mundo de amanhã. A transformação será completa no final da década de 80” (Rapp e Collins, 1991, p. XVI).

No entanto, nos anos 2000, verifica-se que essa transição não foi concluída. Muito pelo contrário, muitas das previsões parecem exageradas pelo fato de ser praticamente senso comum entre os seguidores do marketing de relacionamento que a própria transição está apenas começando. Quase que diariamente são lançados artigos e livros sobre como transformar uma empresa orientada ao marketing de massa para o marketing de relacionamento. Se a transição tivesse sido concluída na década de 80, como previram Rapp e Collins (1991), o próprio desenvolvimento do CRM não seria necessário.

Na atualidade, o que se observa é que é possível a convivência dentro de uma mesma empresa das duas formas de se fazer marketing: de massa e individualizado. Moon (2000, p. 1) adota uma maneira conciliadora quanto à abordagem tradicional do marketing de massa *versus* a abordagem de marketing de relacionamento. Na figura 3, podem ser demonstradas as duas pontas de um *continuum*, ao longo do qual uma variedade de estratégias, combinadas com elementos incorporados das duas abordagens, pode ser implementada. Nada indica que as empresas precisam escolher uma única de forma de atuação. As estratégias podem ser combinadas para que os objetivos de mercado sejam atingidos. Assim, se uma empresa pretende anunciar seus produtos para um grande número de futuros compradores em um espaço reduzido de tempo, pode optar por ações de massa, atingindo, a um preço unitário por contato menor, grande quantidade de pessoas. Numa outra condição, a mesma empresa pode desejar se comunicar com seus clientes mais rentáveis, realizando pesquisa e anunciando uma promoção específica. Optar pelo marketing de relacionamento, através de ações direcionadas pode resultar numa comunicação mais personalizada com diálogo e conhecimento mútuo.

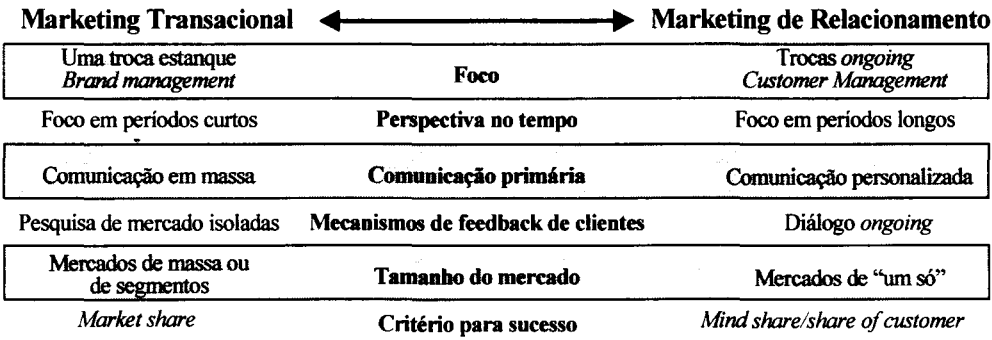


Figura 3: Marketing transacional versus marketing de relacionamento

Fonte: Traduzido de Moon and Youngme, adaptado de Grönroos (1991).

3.3 O marketing de massa em questão

Diversos autores que sustentam a teoria de marketing de relacionamento têm questionado o marketing *mix*, apontando-o como responsável por reduzir a função de marketing a uma visão simplificada e rasa, quando deveria atender às exigências crescentes de proximidade com os consumidores. Gordon (2001, p. 38) também critica o raciocínio do marketing transacional, lamentando que o marketing está confinado a ser um mecanismo para transferir um produto do vendedor para o comprador, levando a crer que o processo de distribuição é privilegiado em detrimento do relacionamento com clientes. Grönroos (1994a) adiciona críticas ao marketing *mix* que tem dominado a pesquisa e prática de marketing desde que foi introduzido na década de 50:

“Novas abordagens estão emergindo das pesquisas de marketing. A globalização dos negócios, o reconhecimento da importância da retenção de clientes, a economia de mercado, além de outras tendências, reforçam a mudança na corrente do marketing” (Grönroos, 1994a, p. 4).

Não menos crítico, Gummesson (1994, p. 17) acusa o marketing tradicional de ser uma atividade de curta duração, manipulativa e gananciosa que está em contraste com a necessidade de sustentação dos relacionamentos com clientes a longo prazo. O marketing manipulativo é comparado ao uso de fertilizantes e pesticidas artificiais que fazem crescer a

colheita rapidamente, porém, empobrecem o solo. Solos empobrecidos diminuem gradativamente a colheita ao mesmo passo em que aumentam a “ganância”.

A forma de segmentação do marketing tradicional, que identifica grupos de consumidores e dirige ofertas pouco customizadas, também é considerada ultrapassada pelos autores que sustentam o marketing de relacionamento. Para Gordon (2001, p. 27, 28), “supunha-se que a tradicional segmentação, baseada em necessidades parecidas fosse suficiente. Assim, as exigências individuais dos clientes foram negligenciadas”.

3.4 A “redução” do marketing para quatro letras “P” e a imperfeição do mercado

As funções de marketing são numerosas e incluem a formulação dos objetivos e das estratégias de marketing, a gestão estratégica de marketing, as ferramentas do marketing *mix*, a análise da concorrência, o posicionamento competitivo, a implementação e controle de atividades operacionais, entre outros. A formulação do marketing *mix* é dependente do posicionamento assumido pela empresa perante o seu mercado consumidor. O marketing *mix* pode ser comprometido se não houver a identificação e seleção das vantagens competitivas de uma empresa e uma forma de declarar a posição escolhida para o mercado — definida como posicionamento competitivo em marketing. Posicionar-se é estratégico, segundo Hooley (2001, p. 39) que reforça a necessidade de um posicionamento competitivo das organizações. Seria como uma espécie de declaração dos mercados-alvo, aqueles nos quais a empresa irá competir. Hooley (*ibid.*) afirma que metas de aumento de participação de mercado (*market share*) somente podem ser atingidas através de um posicionamento claro para se “ganhar” os clientes da empresa concorrente.

Algumas das críticas mais contundentes dos autores do marketing de relacionamento partem do princípio de que o escopo do marketing é reduzido ao marketing *mix* e que as

empresas voltadas para o marketing de massa se posicionam favoravelmente ao produto e não ao cliente. Gummesson (1994, p. 8) fornece um exemplo do fato quando critica o marketing *mix*, afirmando que sua redução a quatro letras trouxe ganho de simplicidade e elegância, todavia, trouxe perda em substância e variedade. Para Gummesson (1994, p. 8), a abordagem do marketing *mix* tem sido criticada por ser incompleta, não orientada à necessidade do consumidor e com serviços negligentes. Grönroos, (1994a), da mesma forma, manifesta que a redução do marketing *mix* para quatro letras facilitou a sua memorização, porém, tornou a teoria exageradamente simplificada:

“O marketing mix é uma lista de variáveis de marketing e esta maneira de definir e descrever o fenômeno nunca poderia ser considerada válida. A lista nunca inclui todos elementos relevantes, não serve para todas as situações e se torna obsoleta. (...) Isto seria um desastre, pois isolaria o serviços a cliente como uma variável de marketing do resto da organização, justamente como aconteceu com os 4Ps. Isso contraporaria toda a tentativa de fazer com que o serviço ao cliente fosse responsabilidade de todos. De fato os 4Ps representam uma exagerada simplificação do conceito original de Borden (1964, pp.2-7) que tinha doze elementos” (Grönroos, 1994a, p. 5).

Para Gummesson (1994, p. 11) é necessária a extensão dos 4Ps para o que ele chama de 30 R — R de relacionamento. “O truque para memorizar as funções do marketing em 4Ps, parece forçar ao capturar a complexidade de situações dentro da restrição de uma única letra — a letra P”. A teoria dos 30 Rs visou transformar a teoria de marketing de relacionamento em algo tangível a ser aplicado no planejamento de marketing. A imagem tradicional da organização e seus mercados com dois definidos tipos de atores — compradores e vendedores — se dissolve com a complexidade da cadeia de relacionamentos (*network*). Rosa (1999, p. 64) sustenta uma outra linha na qual não há imperfeição das duas partes: empresas e clientes. Os mercados não são impostos e orquestrados por consumidores ou por empresas, isoladamente. Há uma perspectiva sócio-cognitiva onde mercados são constituídos por estruturas inteligentes que envolvem a interação e o *feedback* constante entre empresas e clientes, formando uma espécie de elo entre as partes. Consumidores e empresas são simplesmente atores em constante relacionamento limitados por transações equivocadas. Quase sempre

dispõem de um conhecimento imperfeito a respeito das preferências e aptidões um do outro, o que leva a desentendimentos.

3.5 As preocupações com a implementação e educação do marketing

É fato que os mercados se tornaram mais competitivos desde que a teoria do marketing foi formulada. A intensa competição tem causado perda de margem de produtos que outrora eram protegidos pela reserva de mercado. Esse mecanismo pode estar levando as empresas a redobram suas atenções na implementação de ações de marketing que aumentem suas chances de sobrevivência e competição. Os executivos conhecidos por seu poder de implementação têm sido valorizados pelas organizações e é nesse tipo de ambiente que o marketing de relacionamento vem se desenvolvendo. Seus autores reconhecem a urgência para os resultados das estratégias de marketing, no entanto, vêm questionando a eficácia da capacidade de implementação por parte dos praticantes do marketing de massa. Para Gummesson (1998, p. 243), implementações de marketing sem sucesso são causadas pela falta de habilidade do departamento de marketing e vendas em interagir com outros departamentos e funções da organização. Gummesson (1998, pp. 242, 246) reforça ao dizer que há fraquezas na gestão do marketing.

O ensino do marketing nos dias de hoje é amplamente difundido e seu alcance há muito ultrapassou a fronteira das universidades tradicionais. A palavra marketing, mesmo sendo própria da língua inglesa, é tratada com naturalidade pela imprensa geral e disseminada nos meios de comunicação de massa. No entanto, os precursores do marketing de relacionamento relataram preocupações na forma como o marketing está sendo ministrado em todo o mundo. Grönroos (1994a) relata que na educação para marketing tem sido dominante o ensino a estudantes de como usar a caixa de ferramentas (*toolbox*) — uma associação aos 4 Ps do *mix* de marketing — ao invés de se discutir o significado, as consequências do conceito de

marketing e a essência do processo de relacionamento com o mercado. A prática do marketing tem se desviado para dentro da gestão da caixa de ferramentas ao invés de explorar a essência do relacionamento, que é um instrumento para as reais necessidades e desejos dos clientes.

“As vítimas do marketing *mix* são a teoria e os clientes”, define Grönroos (1994a, p. 14).

3.6 O departamento tradicional de marketing e a função de marketing

O departamento de marketing das organizações é conhecido como o local onde são elaboradas as estratégias mercadológicas, os produtos, as promoções de vendas, as pesquisas de mercado, as táticas de distribuição e a precificação dos produtos. Essas são as funções mais conhecidas da área de marketing que consomem a maior parte das verbas. Com muita frequência as pessoas que trabalham nessa área detêm — ou acham que detêm — a “inteligência” a respeito do mercado que os circunda, relegando as tarefas de contato com o cliente para as áreas operacionais. A administração das interações com clientes tem se concentrado justamente nas áreas de operações, logística ou atendimento das empresas. É comum o gerente de *call center* se reportar ao diretor de operações. Contudo, na medida em que o relacionamento com clientes tem se tornado foco de várias organizações, parece estar havendo um distanciamento ainda maior entre o departamento de marketing e a função de marketing propriamente dita. O departamento de marketing é considerado circunscrito a um certo número de especialistas e atividades, possui fronteiras definidas, é hierárquico e constantemente se destina a fazer direcionamentos para as áreas operacionais. Já a função de marketing é diferente, pois, sua natureza, que é a interface com o cliente final, independe da área ou do cargo que os empregados ocupam, sejam eles atendentes, técnicos de campo, vendedores, demonstradores ou caixas. Grönroos (1994a) critica os especialistas do departamento de marketing chamando-os de alienados e distantes do restante da organização que faz interface com clientes:

“Gerir o marketing mix faz parecer que é fácil manejar e organizar. O marketing está separado de outras atividades da empresa e delegado a especialistas que cuidam da análise, do planejamento de várias tarefas de marketing.(...) Na literatura, o departamento de marketing tem sido usado como sinônimo de função de marketing que é o processo de cuidar do preenchimento dos desejos e necessidades dos consumidores (...). O efeito psicológico é separar o departamento de marketing do resto da organização, devastando o desenvolvimento de uma orientação para o cliente – ou mercado – para a empresa. (...) Os especialistas de marketing são alienados (...) freqüentemente agem sem ao menos ter conhecido um único cliente” (Grönroos, 1994a, p. 7).

Os produtos e serviços estão se proliferando e se tornando mais complexos como uma forma de atender às necessidades crescentes dos consumidores. Como exemplo, um aparelho para escritório chamado de multifuncional pode desempenhar as funções de fax, secretária eletrônica, telefone, copiadora e *scanner*. Em caso de defeito, o manual recomenda que o cliente procure uma assistência técnica e deixe o aparelho em conserto. O cliente perde então todas as funcionalidades que possuía antes, necessitando de uma atenção maior por parte da empresa fabricante que nem sempre dispõe de uma solução ágil. O efeito da complexidade dos produtos torna o consumidor mais vulnerável pois muitas vezes se faz necessário acionar várias áreas da empresa para resolver seus problemas. Nesse caso, as estruturas hierárquicas tradicionais com suas barreiras bem definidas parecem não estar ajustadas, demandando um outro tipo de organização do trabalho. Gummesson (1996, p. 35) também analisa as interações complexas entre empresa e cliente, sugerindo uma nova forma de estruturação do trabalho como uma rede de relações de fronteiras indefinidas no que chamou de organização imaginária (*imaginary organization*) representada na figura 4:

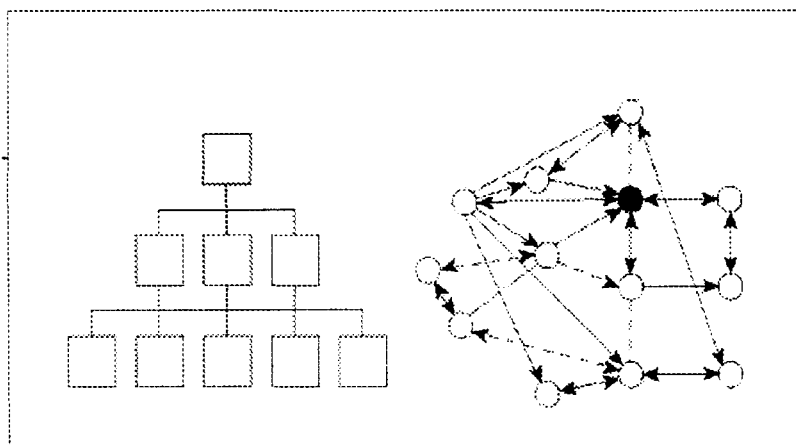


Figura 4: A tradicional estrutura hierárquica de uma organização com fronteiras bem definidas (esquerda) e a organização imaginária (*imaginary organization*) como uma rede de relações com fronteiras indefinidas (não claras).

Fonte: Gummesson (1994, p.11).

O foco excessivo na venda e desenvolvimento do produto pode fazer com que não se leve a termo as necessidades dos clientes, despertando críticas exaltadas por parte dos seguidores do marketing de relacionamento. Gordon (2001, p. 25-26) exemplifica ao criticar a postura dos profissionais do marketing tradicional que estão concentrados nas transações e não nos clientes: “os clientes não têm paciência com fornecedores que apanham o dinheiro e desaparecem”. Para Grönroos (1996a, p. 6), o conceito do marketing como uma sequência de atividades para atender promessas não é atingido pelo marketing transacional. Uma das razões é porque os produtos e soluções são desenvolvidos isoladamente pelo departamento de marketing, intitulado por ele como *full-time-marketers (FTM)*, que de modo habitual, é absorto e distanciado de outras áreas da empresa.

3.7 Os *full-time-marketers (FTM)* e os *part-time-marketers (PTM)*

Os *FTMs* são os profissionais de marketing que atuam tradicionalmente de maneira isolada nos departamentos de marketing. Já os *PTMs* são todos os outros profissionais da organização que fazem algum tipo de interface junto ao cliente ou trabalham nos bastidores para atendê-los. Acolher esses últimos também como integrantes da função de marketing pode conduzir ao aprimoramento do relacionamento e satisfação dos clientes. Gummesson (1998,

p. 243) critica o aspecto de isolamento dos *FTMs* afirmando que eles não podem influenciar isoladamente os clientes, pois não podem estar sozinhos no lugar certo, na hora certa e com o cliente certo como os *PTMs* conseguem. Para Gummesson (1998, p. 242), o cliente se tornou um “resíduo” na cadeia de eventos do departamento do marketing onde a eficiência é dominante. A solução seria diluir o departamento de marketing, distribuindo a função de marketing por toda a organização.

3.8 O foco na transação e a proliferação de produtos similares

As empresas interagem com os clientes através de dois mecanismos distintos: o mecanismo relacional, cujo interesse é na relação estabelecida entre ambos e o mecanismo transacional, cujo objetivo é a transação financeira, absolutamente. O foco excessivo no curto prazo, valorizando a transação financeira pode estar ocasionando que determinados valores dos produtos ou serviços não sejam percebidos pelos clientes. Para Dunn e Thomas (1995, p. 2), a venda com foco na transação de produtos de uso regular ao longo do tempo pode ser comparada com a venda de *commodity*. Gordon (2001, p. 26) considera que um relacionamento fracassa quando existe somente o imperativo do vendedor em detrimento do comprador. Newman e Werbel (*apud* Morgan; Hunt, 1994, p. 23) enfatizam que, no campo do comportamento do consumidor, as pesquisas vieram para constatar que a recompra não é suficiente para a lealdade e que certas medidas de padrão de compra incluem a “falsa” lealdade. Gummesson (1998, p. 244) indica que, na nova miopia de marketing, as empresas aceitam o fato de serem “ignorantes” em relação aos seus clientes por recearem educar e desafiar os seus consumidores.

Webster (1994) afirma que numa perspectiva acadêmica, a conceituação estreita de marketing — de maximizar lucros em transações — parece estar distante da ênfase no relacionamento de longo prazo com clientes e na formação de alianças estratégicas.

Gummesson (1994, p. 9) cita que, infelizmente na prática, os “4 Ps” são usados para manipular consumidores, explorando sua ignorância. Rapp e Collins (1991) descrevem que a proliferação de produtos se encarregou tornar a sua exposição nas lojas um problema:

“Existe uma lei darwiniana implacável, atuante no nascimento, na sobrevivência e na dispersão de novos produtos, serviços e lojas. Se nascidos dentro de um ambiente favorável, eles se multiplicam com rapidez. Inevitavelmente, chega a hora em que eles começam a ficar sem clientes novos para se alimentar, começam a roubar clientes uns dos outros, e muitos morrem. Enquanto brigavam nas principais categorias de mercadorias de massa, as grandes marcas começaram a ficar sem clientes novos. Para expandir começaram a servir produtos cada vez mais especializados e extensões das linha de produtos. Hoje, porém, na produção controlada por computador e nesta época de mudanças rápidas, assim que uma companhia desenvolve um produto bem sucedido, seus concorrentes podem rápida e facilmente imitá-lo e aperfeiçoá-lo. Assim, no momento em que um negociante descobre um nicho lucrativo, outro surge para competir por toda sua comercialização. O resultado é uma proliferação atordoante de opções de produto. (...) e simplesmente, não há espaço para a maioria das lojas acomodar e exibir todos esses produtos” (Rapp e Collins. 1991, p. 7)

Sumário do capítulo

O presente capítulo tratou de abordar as origens da teoria e ferramentas do marketing *mix* que são defendidas pelos autores do marketing transacional e utilizadas, nos dias atuais, pelos praticantes de marketing. Numa outra posição, os autores do marketing de relacionamento, teoria formulada posteriormente, criticam diversos aspectos do marketing transacional como foco excessivo no curto prazo, valorização da transação financeira, baixa performance nas implementações, simplificação demasiada da teoria, entre outros. No próximo capítulo será apresentada a teoria do marketing de relacionamento, suas definições, origens, antecedentes e limitações.

CAPÍTULO 4. O MARKETING DE RELACIONAMENTO: PROCEDÊNCIA, INFLUÊNCIAS E LIMITAÇÕES

4.1 As origens do marketing de relacionamento

A origem do marketing de relacionamento está ligada ao que alguns autores denominaram de “O Novo Marketing”. Com a progressiva intensificação da concorrência, aprimoramento da tecnologia de banco de dados e prioridade para se ampliar o tempo útil dos clientes junto às empresas, houve a necessidade de se repensar a forma transacional de se fazer marketing, transformando-a num tipo mais integrado com as preferências dos consumidores e com maiores chances de longevidade na relação com os clientes. Schults (1996, p. 29) afirma que a diferença primária entre o marketing tradicional e a nova forma integrada de se fazer marketing — O Novo Marketing — é o planejamento de fora para dentro da organização. O planejamento a partir do cliente pode ser viável, pois na atualidade o profissional de marketing dispõe de ferramentas para coleta de informações sobre cada consumidor, individualmente ou em grupo.

O marketing de relacionamento é conhecido como um novo paradigma do marketing e o seu conceito foi constituído a partir do campo de conhecimento de várias teorias como o marketing de serviços, marketing industrial, gestão pela qualidade e teorias organizacionais. Para Berry (*apud* Grönroos, 1996a, p. 7), nos anos 70, um novo conceito de marketing baseado na gestão do relacionamento nasceu de duas correntes de pesquisa: uma originada na Escandinávia e outra originada nos EUA. Consecutivamente, as correntes foram: *The Nordic School of Services*, baseada no marketing de serviços e *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods - IMP Group*, baseada no marketing industrial com a sua rede de relacionamentos (Gummesson, 1997, p. 267). Ambas tiveram em comum a perspectiva de que o marketing é muito mais o fim do que a função em si e que a gestão orientada ao

mercado teria que ser reconstruída com outros elementos que não a simples transação. Construir e manter relacionamentos passou a ser o pensamento das duas escolas, porém, o termo marketing de relacionamento foi cunhado por Berry (1983) nos EUA e tem se espalhado pelo mundo.

Para Gummesson (1994, p. 7), as maiores contribuições ao marketing de relacionamento vieram do marketing de serviços, da abordagem de rede de relacionamentos (*network*) do marketing industrial, da gestão da qualidade e, indiretamente, de teorias organizacionais. Gummesson (1998, p. 243) indica que o marketing de relacionamento recebeu o insumo de três áreas. A primeira diz respeito à gestão tradicional do marketing que engloba a teoria do marketing *mix* e a gestão de vendas. A segunda área foi o marketing de serviços e a terceira foi a abordagem de rede de relacionamentos (*network*) proveniente do marketing industrial —*Industrial Marketing and Purchasing (IMP)*. A figura 5 indica as origens do marketing de relacionamento:



Figura 5: A rota para formação do conceito de marketing de relacionamento.

Fonte: Gummesson (1988).

A tecnologia tem sido apontada como grande facilitadora das interações entre clientes e empresas por adicionar velocidade e capacidade ao processo do contato. Para Thorelli (*apud* Morgan; Hunt, 1994, p. 20) o marketing de relacionamento, em parte, foi desenvolvido pelo paradigma das redes de relacionamentos que reconhece que a competição global ocorre entre

as redes relacionais das empresas. O processo de inter-relacionamento é melhor coordenado por empresas que possuem foco voltado para o mercado (*market driven focal organizations*). Para Gordon (2001, p. 32), o marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, ainda que seja bem diferente. O marketing de relacionamento pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização. Gordon (2001, p. 32) exemplifica quando define seis dimensões imprescindíveis para o marketing de relacionamento:

- Procura criar novos valores para os clientes e compartilhá-los;
- Reconhece o papel fundamental dos clientes individuais não apenas na compra, como também na definição de valores que desejam;
- Exige que a empresa planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- É um esforço contínuo e colaborativo entre comprador e vendedor, funcionando em tempo real;
- Reconhece o valor do cliente por seu período de vida de consumo — valor vitalício¹;
- Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes assim como entre organizações.

4.2 Definições e conseqüências do marketing de relacionamento

Embora haja muitas definições de marketing de relacionamento, parece existir um determinado consenso entre seus autores a respeito das bases da teoria. Segundo Dunn e Thomas (1994, p. 35-39), marketing de relacionamento não é uma técnica secreta ou um modelo de vendas. Marketing de relacionamento é uma solução de parcerias (*partnership solution*) como uma equação múltipla de negócios conectada por toda organização (*linked*

across the corporation) para endereçar um problema estratégico ocasionado pela relação cliente-empresa. Este tipo de problema não é, com frequência, de fácil solução e causa impacto em toda organização, permeando seus departamentos. Mais tarde, Dunn e Thomas (1995, p. 1) reafirmaram que marketing de relacionamento é o esforço da empresa para desenvolver benefícios mútuos de longo prazo, demandando uma abordagem de parceria como forma de resolver problemas complexos. Marketing de relacionamento é um processo que inclui muitas partes ou atores onde seus objetivos precisam ser alcançados (Grönroos, 1994a, p. 13). Marketing de relacionamento é o maior paradigma de mudança da teoria e prática de marketing visto nos últimos 50 anos que está levando o marketing de volta para sua rota original (Grönroos, 1996a, p. 12-13).

Lewis e Littler (2001, p. 171) definem marketing de relacionamento com ampla abrangência:

“O termo é mais utilizado para descrever uma abordagem da estratégia de marketing de longo prazo, em que desenvolver e manter relacionamentos com clientes é visto como de importância fundamental, contrária à abordagem de uma única venda. (...). Marketing de relacionamento tem sido usado para indicar o desenvolvimento e enriquecimento dos relacionamentos que vão além dos clientes diretos” (Lewis e Littler, 2001, p. 171).

Para Gummesson (1994, p. 6) o marketing de relacionamento enfatiza o relacionamento interativo e lucros de longo prazo, reconhecendo que todos os participantes são *part-time marketers* e que o marketing não está confinado aos departamentos de marketing e vendas. Marketing de relacionamento indica um novo tipo de organização que requer uma nova forma de gestão (Gummesson, 1994, p. 10). Marketing de relacionamento é o marketing visto como relacionamento, *network* e interação (Gummesson, 1998, p. 244). Um foco diferente e novos valores justificam designar o marketing de relacionamento como um novo paradigma e um começo para um novo marketing orientado à gestão (*marketing-*

¹ O termo valor vitalício é freqüentemente utilizado na literatura do marketing de relacionamento.

oriented management) (Gummesson, 1994, p. 18). É um novo termo, porém, um fenômeno antigo (Gummesson, 1997, p. 268). Marketing de relacionamento é o marketing da nova economia, da sociedade de serviços e informação (*The postmodern society*) (Gummesson, 1997, p. 268).

De acordo com Berry (2002, p. 61), marketing de relacionamento é atrair, manter e realçar — numa empresa orientada a multi-serviços — o relacionamento com clientes. Diz respeito a atrair, desenvolver e reter clientes (Berry; Parasuraman, *apud* Morgan; Hunt, 1994, p. 21). Para Jackson (*apud* Morgan; Hunt, 1994, p. 21) é o marketing fortemente orientado numa direção de relacionamentos duradouros com clientes individuais. Morgan e Hunt (1994, p. 21) propõem ampliar a natureza do marketing de relacionamento não limitando-o a clientes diretos: “o marketing de relacionamento se refere a toda atividade de marketing direcionada a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso”.

Gordon (2001, p. 31-32) sustenta que o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios, envolvendo a compreensão, concentração e administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados. Para tornar possível esse processo, é necessário a interdependência e o alinhamento organizacional. Segundo Kotler (2000, p. 49), marketing de relacionamento é “deixar de se concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes. As empresas concentram-se em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos”.

De fato existe entre os autores o consenso de que o marketing de relacionamento apresenta uma abordagem diferenciada para a teoria do marketing, trazendo à tona o foco no relacionamento de longo prazo, benefícios mútuos e adição de novos valores. O marketing de relacionamento pode estar provocando um profundo efeito nas organizações, revolvendo

assuntos complexos como foco empresarial, estratégias de relacionamento, recursos internos e estrutura organizacional. Não somente clientes são valorizados pelo marketing de relacionamento como também parceiros e fornecedores. Nesse sentido e por sua abrangência na sociedade de consumo, o marketing de relacionamento pode ser considerado revolucionário e poderá apresentar vigor suficiente para produzir um novo paradigma para a teoria do marketing.

4.3 As influências do marketing direto

O marketing direto representa uma opção para a forma de marketing mais relacional junto aos clientes, valorizando as interações bidirecionais. Há o reconhecimento por parte de seus autores que é possível se aprofundar no relacionamento com clientes, tirando proveito da integração com o marketing de massa. Rapp (1999, p. 10) dá o exemplo ao afirmar que o Novo Marketing se baseia em disciplinas múltiplas, isto é, na tradicional publicidade de marcas, no marketing direto pelo correio, no atendimento ao cliente pelo telefone e no marketing de eventos.

Grönroos (1996a, p. 5) diz que o marketing direto não é suficiente para o marketing de relacionamento. Porém, para outros autores, marketing direto se parece com marketing de relacionamento e pode ter começado antes — por volta dos anos 30. Para Kobs (1993, p. 16), “o marketing direto é a criação de uma relação direta empresa-consumidor. É como tentar reviver velhos tempos em que os donos de lojas conheciam preferências e hábitos de seus clientes”. Para Rapp e Collins (1991), diversos fatores levaram a um novo comportamento de marketing, tendendo ao marketing direto:

- A exigência por parte dos consumidores de respostas em tempo real;
- A saturação de certos setores como comércio varejista e bancário;
- O enfraquecimento do poder da propaganda;

- A proliferação dos meios de comunicação;
- O declínio da lealdade à marca;
- O desperdício das verbas de marketing;
- A utilização desenfreada da promoção por desconto;
- A necessidade de monitoração em tempo real da satisfação do cliente.

Sakamoto (2000), define marketing direto como uma especialidade do marketing, abrangendo as iniciativas dirigidas a públicos específicos que podem ser conjuntos de clientes ativos ou clientes potenciais. O marketing direto não utiliza a intermediação de terceiros e presume a resposta direta de clientes despertados no decurso de campanhas de mala direta, tele-marketing, veiculação de comerciais em TV ou *spots* de rádio. As campanhas obrigatoriamente divulgam um canal de resposta com o número telefônico para o qual um consumidor pode ligar, fazer compras ou solicitar informações. A Associação Brasileira de Marketing Direto (ABEMD), associação que possui a maior representatividade do setor no Brasil (2002) define que marketing direto é a disciplina de marketing interativo cuja comunicação se utiliza de uma ou mais mídias para obter uma resposta ou transação mensuráveis junto a públicos específicos. De acordo com Geller (1998, p. 3-5), praticamente todos os produtos podem ser comercializados pelo marketing direto e suas técnicas, sinalizando ser o método mais assertivo para se dar notoriedade e acessibilidade a um produto ou serviço.

O marketing direto vem contribuindo para que as campanhas de marketing sejam mais direcionadas para grupos de consumidores previamente qualificados, evitando o desperdício da comunicação de massa que freqüentemente atinge públicos não qualificados, equivocadamente. Para Geller (*ibid.*), as principais razões da assertividade do marketing direto são: mensurabilidade das ações, possibilidade de testes antes mesmo de a campanha ser lançada, expansão da base de consumidores e relacionamentos de longo prazo. A mensuração de resultados é uma das prioridades do marketing direto. Kobs (1993, p. 44) afirma que para

determinar o sucesso de um programa de marketing direto se faz necessário medir o gasto com a mídia enviada para o cliente, qual a quantidade de respostas recebidas e qual o custo de cada resposta. Todavia, não se pode afirmar que existe um modelo para melhores resultados em marketing direto, pois diversos são os estímulos que podem influenciar as respostas provenientes dos clientes. Kobs (*ibid.*) também afirma que não existe um retorno percentual padrão para respostas de mala direta, exemplificando que o retorno varia em função de, no mínimo, seis elementos: a estratégia adotada, o banco de dados (*mailing*) utilizado, a oferta, o *design*, o apelo e a análise da segmentação.

A exemplo do marketing de relacionamento, a literatura de marketing direto prioriza relacionamentos cliente-empresa, situando o foco na administração de campanhas, mensuração de retorno e comunicação bidirecional. Embora haja diferenças de escopo, os objetivos do marketing direto se assemelham aos do marketing de relacionamento, indicando uma determinada influência. Por exemplo, Kobs (p. 97) afirma que os objetivos básicos do marketing direto dividem-se em duas amplas categorias: a conquista de novos clientes ao menor custo possível e a maximização do valor dos clientes por meio de vendas convertidas, continuadas ou repetidas. Com as suas características e aplicações, o marketing direto faz parte do paradigma relacional e, portanto, contribui para a formação do marketing de relacionamento.

4.4 As contribuições do *database marketing* (DBM)

O marketing direto evolui notadamente na década de 80 com o aprimoramento e acessibilidade da tecnologia de informação, que facultou velocidade ao processo de análise da carteira de clientes aos profissionais de marketing. O emprego da tecnologia de banco de dados foi estendido dos departamentos internos de tecnologia da informação para as áreas de relacionamento com clientes com a finalidade de gerar e controlar ações mercadológicas. Essa

prática, conciliando tecnologia de banco de dados com finalidade mercadológica, foi denominada de *database marketing*.

Para Rosenfield (1995), o *database marketing* tem como objetivo a identificação de clientes e a sua classificação de acordo com o lucro em potencial para posteriormente reforçar a relação, através de vendas cruzadas (*cross-selling*), elevação de categoria (*up-selling*), incentivos, promoções e outras atividades para criar uma relação. Para Nash (1994) o *database marketing* pode ser utilizado para uma variedade de ações de marketing como segmentação, ações customizadas, geração de perfil de clientes, suporte a serviços e identificação de oportunidades de vendas. No entanto, Gordon (2001) levanta a preocupação de que pode estar havendo uma visão menos estratégica das questões primordiais do relacionamento por parte dos profissionais de banco de dados:

“Poucos profissionais de marketing de banco de dados se concentram mais amplamente nos imperativos estratégicos, em alinhar o processo de negócios, na infra-estrutura, no comprometimento e cultura organizacional. Em vez disso, se concentram mais no perfil do cliente, prognósticos e análises do marketing direto”
Gordon (2001, p. 43).

Os sistemas de informação provenientes da indústria e do varejo contribuíram para o aprimoramento do marketing de relacionamento. Sheth e Parvatiyar (1995) atribuem importância à tecnologia da informação, afirmando que o marketing de relacionamento é claramente um conceito novo e ao mesmo tempo antigo e que o marketing direto enfatiza o contato com o cliente: “Também existe o marketing direto que enfatiza a continuidade de contato com clientes já existentes, evitando os intermediários graças à tecnologia da informação”.

Muito provavelmente o *database marketing* influenciou a formação teórica do marketing de relacionamento, pois a concepção de sua modelagem de dados levou em

consideração o cliente como tema central, sucedendo sistemas anteriores que priorizavam a visão do produto.

4.5 A customização em massa auxilia o marketing de relacionamento

Na concepção do marketing de relacionamento, o processo de formação de valor ocorre considerando o cliente como co-produtor do valor, isto é, ele participa da definição de produtos, serviços, condições de pagamento e formas de comunicação com a empresa. Para os seguidores do marketing de relacionamento a customização em massa parece ser uma alternativa para viabilizar a co-produção de valor por permitir, até um certo ponto, a participação do cliente no processo de composição de produtos e serviços.

Para Addis e Holbrook (2001) a customização em massa é:

“O tema central do conceito do pós-fordismo, no qual a nova tecnologia torna possível oferecer um produto único para cada consumidor de acordo com o seu requerimento particular e especificação, incluindo produtos que eram considerados como commodities indiferenciáveis” (Addis e Holbrook, 2001, p. 52).

Zipkin (2001, p. 82) é mais conservador quando declara que gerentes deveriam procurar oportunidades para adicionar valor por meio da variedade, contudo, deveriam previamente avaliar a tecnologia de customização em massa, seus custos e benefícios, antes de implementá-la. Para Agrawal (2001, p. 64), a customização em massa não é praticável para todos os produtos, pois montar carros é mais complexo e difícil do que montar computadores. Companhias como BMW, Ford e GM estão convencidas de que os benefícios são numerosos para os consumidores, porém os custos são altos e os desafios para implantar uma variação da customização em massa — fabricação sob encomenda — são difíceis (2001, p. 64). Com mais entusiasmo, Gordon (2001, p. 249) defende a customização em massa, atribuindo-lhe uma das dimensões fundamentais do marketing de relacionamento: a agregação de valor.

Já é freqüente a utilização da customização em massa por parte de várias empresas. No *site* da empresa Levis (2002), por exemplo, o cliente pode digitar suas medidas corporais, escolher o tecido da calça e a forma de pagamento, recebendo a mercadoria, no local de sua preferência, já ajustada às suas medidas. A customização em massa oferece ao marketing de relacionamento a possibilidade de ampliar as escolhas dos clientes e sua participação no processo de elaboração de produtos e serviços. Entretanto, não há evidências de que a customização em massa seja a principal opção de entrega de valores pelo marketing de relacionamento, uma vez que a sua tecnologia e processo de fabricação limitam as escolhas do consumidor. No caso citado da Levis (2002), o consumidor é restringido a escolher uma cor dentro de um conjunto limitado de opções. Fora do padrão, o *site* informa que não é possível a entrega.

4.6 As fases e os tipos de marketing de relacionamento

As fases do marketing de relacionamento descrevem, através de uma certa ordenação nem sempre lógica, o fluxo de ações para se atingir o objetivo de desenvolver, realçar e estender o relacionamento com clientes e parceiros. Dunn e Thomas (1995, p. 4-5) relatam que existem quatro fases para o marketing de relacionamento, contanto que seja “desejado” pela organização:

- 1) A organização deve desejar o marketing de relacionamento;
- 2) Identificar os relacionamentos;
- 3) Análise interativa. Juntos, empresa e cliente devem entender o problema do cliente e sua solução;
- 4) Parceria de longa duração.

Já para Grönroos (1994a, p. 9), o marketing de relacionamento pode ser dividido em duas partes: atrair consumidores e construir relacionamentos. Gondon (2001, p. 166) descreve

oito fases e denomina a “fase zero”, isto é, aquela que é condição para todas as outras, como sendo a reunião de recursos para se estabelecer um plano:

0. Plano para um plano: equipe, prazos e recursos;
1. Avaliação do cliente: lucratividade, relacionamento, participação e responsividade;
2. Referencial: busca de informações correlatas (*benchmarking*);
3. Avaliação da empresa: negócios, diferença entre o almejado e a realidade (*gaps*), obstáculos à mudanças, capacidade e investimentos;
4. Declaração de oportunidade: o porquê do marketing de relacionamento, quais clientes, canais e processos;
5. Estado futuro: visão, objetivos e estratégias;
6. Plano de negócios;
7. Administração de mudança e implementação: planejamento, patrocínio, comunicação e avaliação.

Quanto aos tipos de marketing de relacionamento, seu âmbito, inicialmente, foi circunscrito ao intercâmbio com clientes finais. Dunn e Thomas (1995, p. 1-6) descrevem que o marketing de relacionamento envolve o esforço da empresa em desenvolver relações duradouras, compreendendo benefícios mútuos, identificação dos clientes e a análise da interação. Vavra (1993, p. 33), da mesma forma, dirige o marketing de relacionamento para clientes finais através de atividades para manter a base de clientes satisfeita após a compra, aumento da probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente produtos e através da mensuração (repetidamente) da extensão da satisfação dos clientes.

No entanto outros autores ampliam o marketing de relacionamento para além dos clientes. Segundo Lewis e Littler (2001, p. 171), o marketing de relacionamento tem sido usado para o desenvolvimento de relacionamentos que acontecem não só com clientes, como também com funcionários da própria organização, fornecedores, parceiros e outros mercados. Gummesson (1998, p. 244) confirma que existem outros tipos de relacionamentos com

clientes finais, parceiros, concorrentes, funcionários, proprietários, acionistas e megarelacionamentos (*megamarketing*) com autoridades, mídia e políticos que influenciam o comportamento do mercado. Morgan e Hunt (1994, p. 20) descrevem dez formas distintas de marketing de relacionamento agrupadas em quatro espécies de parcerias, visualizadas na figura 6:

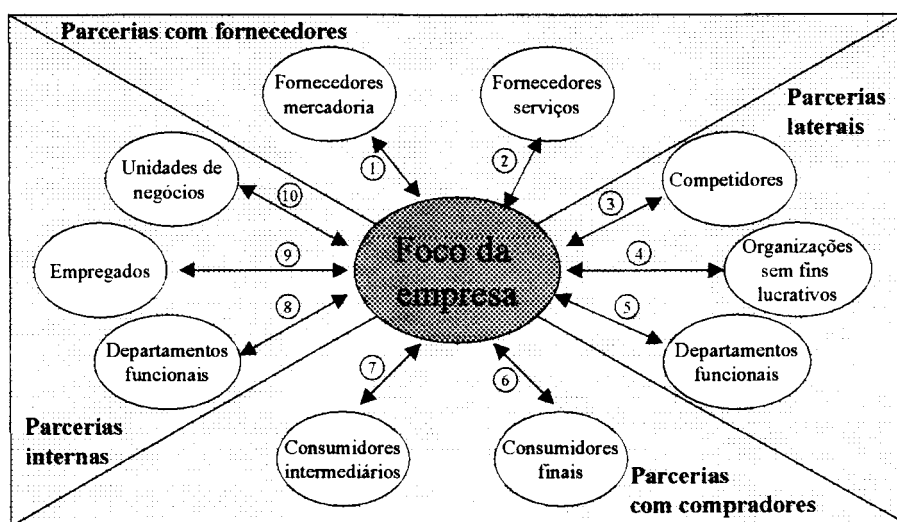


Figura 6: Dez formas distintas de marketing de relacionamento com diferentes parcerias

Fonte: Morgan; Hunt (1994, p. 21).

A extensão do marketing de relacionamento transformou-se ao longo do desenvolvimento de sua teoria. Inicialmente voltado para clientes diretos, a teoria não era apropriada para explicar a complexidade de relacionamentos que uma empresa possui. Com o progressivo acesso à informação, as cadeias de comunicação do mercado se tornaram mais complexa e velozes, exigindo dos seus participantes uma abordagem de parcerias horizontais (entre os departamentos internos da organização) e parcerias horizontais (entre empresas diferentes).

4.7 A multiplicidade de etiquetas² do marketing de relacionamento

Marketing de nichos, marketing diferenciado, marketing de banco de dados, marketing de frequência e programas de fidelidade são exemplos de termos frequentemente exibidos como marketing de relacionamento. No entanto, são diferentes e assumem compromissos diferentes, revelados pelo próprio nome. Vavra (1993), ao discordar, aponta várias denominações para o que ele chama de pós-marketing³:

“Marketing com banco de dados, marketing individualizado, micromarketing, marketing personalizado, marketing one to one, marketing de retenção, marketing de frequência, marketing de relacionamento, marketing de segmentação, marketing integrado, marketing interativo, marketing de diálogo, marketing de currículo e marketing de nichos. Apesar da terminologia, a ênfase é a mesma — reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente sob medida, não importando o tamanho da empresa” (Vavra, 1993, p. 46).

Para Ferreira (1999), “pós” tem o mesmo significado de “após”, “que vem depois”. Vavra, ao lançar o termo pós-marketing em 1992, poderia estar interessado em difundir o surgimento de algo novo na administração mercadológica, superando o próprio marketing ou que estaria surgindo dentro do marketing uma nova abordagem, marcando uma ruptura com o marketing tradicional. Ao longo de sua obra é percebido que ele estaria interessado na difusão da ruptura do marketing, contudo, emprega muitas “etiquetas” diferentes para explicar a sua teoria. Já Kotler (2000, p. 48-49) define que as empresas e o marketing estão mudando e que o mercado não é mais o mesmo: “ele está mudando radicalmente como resultado de grandes forças, como avanços tecnológicos, globalização e desregulamentação (...). Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviços superiores, além de alguma customização”. Kotler define, então, diversas respostas a essas mudanças, onde a primeira de uma lista é a

² *Etiquetas* no sentido de nomenclaturas diferentes para o mesmo assunto.

³ O título original de sua obra é *Aftermarketing*. A tradução para o termo pós-marketing foi realizada pela editora quando do lançamento da versão traduzida em 1992.

adoção do marketing de relacionamento pelas empresas, indicando ser o marketing de relacionamento uma evolução do marketing.

Peppers e Rogers (2000) classificam o marketing “one-to-one” ou “marketing 1to1[®]” como uma estratégia, não importando o nome. Classificam-no também como uma nova idéia:

“Em vez de vender para mercados, venderemos para clientes. Em vez de procurar maior participação no mercado, buscaremos maior participação no cliente. E em vez de oferecer descontos para aumentar nossas receitas, criaremos vínculos mais fortes com nossos clientes, desenvolveremos a fidelidade de nossos clientes mais valiosos e assim aumentaremos nossa lucratividade. Chamamos essa estratégia de marketing 1to1[®]. Na realidade não importa como chamamos essa nova idéia de como concorrer no mercado, que agora está nos planos de negócio de todas as empresas” (Peppers e Rogers, 2000, p. 4).

Na sequência, Peppers e Rogers (2000) afirmam que outros nomes foram criados para o que chamam de “marketing 1to1[®]”⁴:

“Nós chamamos de marketing 1to1[®] ou one-to-one marketing, mas outros criaram outros nomes, como gerência de relações com clientes (CRM), gerência de relacionamento corporativo (ERM), marketing em tempo real, gerência de relacionamento contínuo e marketing de relacionamento, entre outros. A idéia aparece disfarçada de diversas formas, mas a idéia real é desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais” (Peppers e Rogers, 2000, p. 5).

Não parece haver sentido quando os autores escrevem que foram criados “outros nomes” para sua teoria que foi publicada na década de 90, originalmente nos EUA. Parece então que há uma profusão exagerada de novas “etiquetas” para marketing de relacionamento, pois diversos outros autores publicaram o termo anteriormente. Gummesson (1996, p. 42), por exemplo, sugere que o termo marketing de relacionamento foi fundado por Barry (1983). Outras citações foram pesquisadas e encontradas na década de 80. Por exemplo: para Montley (1980), a “pontaria do marketing dos anos 80 poderia ser chamada de marketing de relacionamento”. Diane (1985) e Thompson (1985) também empregam o termo marketing de relacionamento.

⁴ O termo é assim registrado no Brasil pelo escritório dos autores.

4.8 Críticas e limites do marketing de relacionamento

Muitas são as críticas ao marketing de relacionamento, que não devem servir para cessar o trabalho de pesquisa, muito pelo contrário, devem conduzir o pesquisador a novas perguntas e respostas. Por ser a teoria do marketing de relacionamento relativamente recente, as críticas fazem parte do seu desenvolvimento. Parece prematuro considerar o marketing de relacionamento como solução exclusiva para as empresas, desprezando-se as vantagens do marketing transacional. Frequentemente a literatura de marketing propõe que as empresas se situem em um dos extremos: transacional ou relacional, no entanto, uma posição extrema parece distante da prática adotada pelas empresas. Pels (2000, p. 14) desenvolve uma abordagem onde integra as duas formas de marketing com a finalidade de resgatar a visão da natureza da mudança do marketing.

Uma parte da literatura defende o marketing de relacionamento como um novo paradigma do marketing que já possui uma substancial base teórica. De fato, o marketing de relacionamento se apresenta com um foco diferenciado em relação ao marketing tradicional, contudo, é quase consenso que muitos dos seus conceitos se assemelham com as práticas dos antigos e pequenos armazéns nos séculos XVIII e XIX. Os donos das lojas conheciam substancialmente os hábitos de seus clientes, em geral moravam próximos e frequentavam lugares em comum. A caderneta de papel funcionava como um banco de dados sobre o relacionamento, onde o comerciante anotava pedidos, dados de endereço, preferências, encomendas, compras a prazo e aniversariantes. As lojas eram menores, os clientes menos aglomerados em grandes centros, os relacionamentos podiam ser mais próximos onde preferências individuais dos clientes provavelmente eram consideradas.

O marketing de relacionamento pode ser praticado amplamente como é o caso da generalização proposta por Gummesson (1997, p. 268), estabelecendo que a teoria poderia ser

aplicada a todo tipo de empresa. Todavia, como um dos efeitos do marketing de relacionamento é a elevação do custo e frequência do contato, alguns negócios, que servem a segmentos de mercado com baixo potencial de compra poderiam ser inviabilizados. Adicionalmente, deve ser considerado que para algumas empresas os seus clientes são acidentais, como é o caso de um viajante de automóvel em férias que abastece num remoto posto de gasolina uma vez por ano. Palmer (1996) sugere que para alguns casos, o marketing transacional é mais apropriado para manter a rentabilidade:

“As trocas relacionais podem ser uma busca irreal numa das seguintes circunstâncias: onde não existe razão para o comprador jamais voltar no vendedor; onde o processo de compra se torna formalizado como forma de prevenir o desenvolvimento de relacionamentos baseados em laços; onde os custos associados ao relacionamento coloca a empresa em desvantagem num mercado sensível a preços. Finalmente, com a perspectiva de bem estar social, relacionamentos têm sido caracterizados como práticas anticompetitivas que limitam a escolha do cliente”(Palmer, 1996, p. 3).

Restringir a escolha do cliente não deve ser confundido com marketing de relacionamento. Dunn e Thomas (1995, p. 1) dizem que o marketing de relacionamento pode fracassar se os clientes perceberem que a empresa é a sua última opção. Day (2000, p. 1) defende que há entusiasmo na questão do relacionamento que tem sido “abatido” por duas ásperas realidades. Uma delas é que a estratégia de tornar relacionamentos próximos não é apropriada e necessária para todos os mercados, consumidores e empresas. A segunda é que a estratégia de relacionamento de mercado é difícil de ser gerida pelas empresas. Davis (1999, p. 3) sustenta que existem empecilhos também para a saída do relacionamento na indústria de construção: “os custos para se sair do relacionamento são um empecilho significativo como também podem fazer que oportunidades, que poderiam ser viáveis no futuro, sejam perdidas”. Tornar o cliente exageradamente dependente do relacionamento é um risco a ser evitado.

O relacionamento entre clientes e empresas não deveria ser baseado em dependência. A condição de alguns clientes que se tornaram dependentes de certos produtos privados de concorrência não deveria ser usada para aprisioná-los numa solução do tipo “sem saída”. Do

contrário, não haveria relacionamento, porém, “aprisionamento”. Gummesson (1997) alerta para o que ele chama de relacionamento monopolizado (*the monopoly relationship*) que acontece quando vendedores podem manipular e “passar a perna” nos clientes como uma forma de torná-los dependentes do suprimento, como “escravos obedientes”. O consumidor vira um “prisioneiro” (Gummesson, 1997, p. 269). Na mesma trajetória, Dick e Basu (1996, p. 3) afirmam que “desenvolver laços estruturais pode levar clientes à detenção mais do que à retenção”.

O avanço tecnológico no relacionamento, representado pelo *database marketing* e CRM, vem promovendo o aumento da informação eletrônica a respeito dos clientes, reduzindo custos ao longo do tempo. No entanto, a tecnologia parece não ser suficiente para os profissionais de marketing. Oliver (1998, p. 29) afirma que a informação central coletada e manejada dos clientes não pode suportar a exigência de interação direta e rápida com eles. Há problemas de atraso na coleta dessa informação que pode chegar distorcida e intermitente para o profissional de marketing.

O marketing de relacionamento pressupõe que a sua estratégia não seja restrita ao departamento de marketing, contudo uma estratégia corporativa onde as áreas de interface com o consumidor são envolvidas, trabalham juntas e são orientadas ao processo de relacionamento. Entretanto, algumas empresas conservam o departamento de marketing isolado da organização. Grönroos (1994a) critica, ao afirmar que

“Clientes tornaram-se números para especialistas de marketing cujas ações tipicamente são baseadas em informações superficiais vindas de relatórios e estatísticas de fatias de mercado (market share). Frequentemente esses especialistas agem sem nunca terem encontrado um cliente real. O departamento de marketing está obsoleto (...)” (Grönroos, 1994a, p. 7).

Marketing de relacionamento é uma teoria complexa formada por diversas áreas do conhecimento como gestão estratégica, marketing de serviços, marketing industrial, gestão de

qualidade, teorias organizacionais, entre outras. Na literatura da área, alguns temas relevantes foram pouco cobertos, como é o caso de mecanismos de avaliação e controle do marketing de relacionamento, mecanismos de regulação pela sociedade, bem como questões de custos de implementação.

De maneira geral, a literatura do marketing de relacionamento não se refere ao marketing direto, causando a interpretação de evitar discorrer sobre o tema. Grönroos (1996a, p. 5) foi um dos poucos autores ao citá-lo, porém fazendo uma crítica em relação à sua menor amplitude. No entanto, a literatura do marketing direto, além de ser anterior à literatura do marketing de relacionamento, é repleta de estratégias similares, inclusive com valores e objetivos bem próximos do marketing de relacionamento. A preocupação com o desenvolvimento de relacionamentos duradouros também pertence ao pensamento e prática do marketing direto que procurou estabelecer estratégias de fidelização de clientes. O marketing direto é conhecido pelos seus resultados práticos de retorno sobre investimento e crescimento de verbas aplicadas. Segundo Maia (2002), as vendas realizadas por meio de marketing direto no Brasil poderão chegar aos US\$ 15,6 bilhões no final de 2002, crescendo 13% sobre o ano anterior, representando cerca de 300% sobre 2000. Os números fazem do Brasil o mercado que mais cresce em marketing direto em toda a América Latina. Se por um lado, a teoria do marketing transacional foi criticada por problemas de implantação, os seguidores da escola do marketing de relacionamento poderiam beneficiar a sua teoria com conhecimentos práticos procedentes do marketing direto.

Sumário do capítulo

O atual capítulo, através da revisão bibliográfica, buscou demonstrar as diversas origens do marketing de relacionamento que está ligado ao “Novo Marketing”. A intensificação da concorrência, aprimoramento da tecnologia de banco de dados e prioridade para se ampliar o tempo útil dos clientes junto às empresas gerou a necessidade de se transformar o marketing num tipo mais integrado com as preferências dos consumidores. As maiores contribuições ao marketing de relacionamento vieram do marketing de serviços, da abordagem de rede de relacionamentos (*network*) do marketing industrial, da gestão da qualidade, do marketing direto e do *database* marketing. O marketing de relacionamento é, portanto, complexo, relativamente recente, possui diversas limitações e está sendo inundado por novas etiquetas.

O próximo capítulo abordará a origem dos sistemas de CRM que estão sendo tratados na literatura por diferentes perspectivas. Os sistemas de CRM estão inseridos num contexto onde há uma determinada euforia do mercado por implementação de tecnologias de relacionamento com clientes. No entanto, muitos problemas estão acontecendo, conforme os relatos do capítulo a seguir.

CAPÍTULO 5. *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* — O CRM, SEGUNDO A LITERATURA

5.1 As diversas definições de CRM

As definições de CRM variam de acordo com a origem e o objetivo da literatura sobre o tema. Alguns autores qualificam o CRM como conceito, outros como estratégia e outros como tecnologia. Bose (2002), concluiu que um dos tópicos mais dinâmicos de tecnologia da informação do novo milênio é o CRM:

“CRM é a integração de tecnologia e processos de negócios usada para satisfazer as necessidades dos clientes durante qualquer interação. Especificamente, CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços” (Bose, 2002, p. 89).

Segundo Assis (2001, p. 26), CRM é um conjunto de softwares, hardwares, rotinas e estratégias que custa caro e pode trazer total conhecimento do cliente a fim de encantá-lo. Para Sakamoto (2000, p. 51), CRM é o conceito que prevê a integração de todas as áreas de uma empresa, principalmente, vendas, *call-center*, marketing, logística e Internet, com as bases de dados corporativas, a fim de administrar os contatos com a carteira de clientes existente, de modo a mantê-la fiel e torná-la mais lucrativa. As aplicações do CRM constantemente estão ligadas à implementação de ferramentas que, a partir da identificação dos hábitos de compra pelo histórico de cada cliente individualmente, projetam seu potencial futuro, inclusive para a compra de outros produtos oferecidos pela empresa e seus eventuais parceiros. O objetivo do CRM tende a ser a prática do chamado marketing de relacionamento, que prevê alto grau de personalização.

Para West (2001, p. 34-35) ao se perguntar a várias pessoas o que é CRM, haverá muitas respostas diferentes: “no sentido puro, CRM é a estratégia ou filosofia — e não um pedaço específico de tecnologia — desenhada para otimizar o lucro proveniente do cliente,

receita e satisfação”. Barkley (2000, p. 6) declara que o software de CRM é amplamente definido, incluindo aplicações de contato direto com o cliente citando o exemplo de que no mercado de CRM há três segmentos principais de produtos: automação da força de vendas, serviços ao cliente e marketing.

5.2 As origens do CRM

Em geral a literatura de CRM cita duas abordagens para a origem e evolução do CRM. A primeira abordagem diz respeito à evolução das ferramentas tecnológicas para auxiliar o departamento de marketing na interface com o mercado consumidor, através da integração das diversas funções da organização. A segunda abordagem discorre sobre a evolução da tecnologia de gestão empresarial que se desenvolveu para integrar as áreas internas da empresa com finalidades diferentes: controlar estoques, custos e rentabilidade. São os chamados sistemas de *Enterprise Resource Planning (ERP)*.

Do ponto de vista da tecnologia voltada para marketing, o CRM pode ser compreendido como o aprimoramento de diversas outras tecnologias que evoluíram nas últimas décadas, porém com uma grande diferença: grandes empresas como Siebel, Vantive e Clarify, surgidas nos anos 90, se propuseram à especialização no desenvolvimento de sistemas de CRM. Rogers (2000, p. 55) sugere que a Siebel praticamente inventou o mercado de softwares de relacionamento com clientes ao mesmo tempo em que os antigos bancos de dados de clientes, os sistemas de suporte aos *call centers*, a automação da força de vendas, os sistemas de inteligência de marketing e o *e-commerce* contribuíram para a formatação de uma tecnologia mais complexa — o CRM. Pode-se dizer, portanto, que a origem do CRM está associada à origem da empresa Siebel que foi fundada em 1993 por Thomas Siebel. Inicialmente como vendedor de uma empresa de tecnologia — a Oracle — Thomas Siebel se destacou, ganhando prêmios por metas superadas de vendas. Com o passar do tempo,

percebeu que as empresas que atendia necessitavam automatizar sua força de vendas, conhecer mais os clientes rentáveis e os produtos e serviços que consumiam. Ele propôs então um novo sistema para a Oracle, que não investiu em seu projeto. Inconformado, ele abriu a sua própria empresa, fundando a Siebel Systems em San Mateo, Califórnia, no ano de 1993.

No Brasil, o CRM foi introduzido em 1995 e alcança um crescimento anual na ordem de dois dígitos. Empresas revendedoras de soluções de CRM encontraram um mercado potencial e executivos ávidos pela incorporação de novas tecnologias. A exemplo do que aconteceu aos *call centers*, no início dos anos 90 e com a Internet, em meados dos anos 90, o Brasil rapidamente passou a ser um dos maiores mercados para investimento em tecnologia em todo mundo. Com o passar do tempo, o pacote de aplicativos de CRM — orientado para a integração de diversos departamentos com vista às estratégias de marketing — ganhou novas funções, integrando-se à Internet, ampliando o número de canais de relacionamento com os clientes. Assis (2001, p. 28), resume a evolução do CRM ao longo dos anos no Brasil, prevendo, inclusive, que o CRM seria sucedido pelo ERM, que evidencia o relacionamento com outros grupos que não os clientes finais: funcionários, fornecedores e parceiros laterais. A figura 7 resume a evolução do CRM ao longo da linha do tempo.

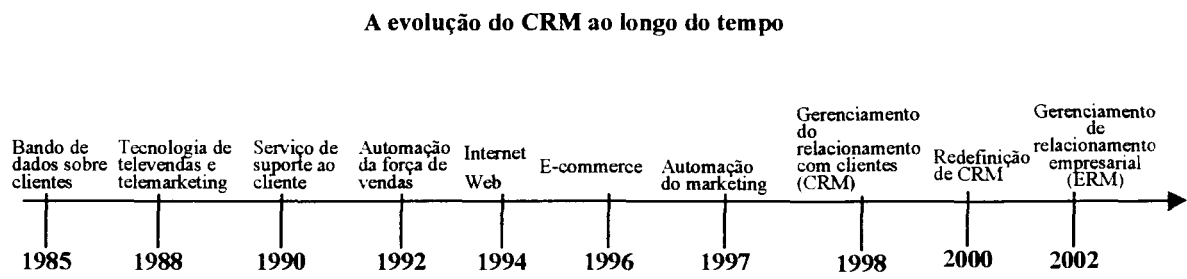


Figura 7: A evolução das diversas tecnologias ao longo do tempo

Fonte: Assis. (2001, p. 28). Adaptado de Knowledge Capital Group (KCG).

5.3 A evolução dos sistemas de gestão empresarial

Na abordagem da evolução dos sistemas de gestão empresarial, os ERP foram gerados, inicialmente, para a gestão interna das organizações, privilegiando as questões de custos e receitas. No final dos anos 80 e início dos anos 90, segundo Barkley (2000, p. 3), as empresas estavam mergulhadas em suas estruturas de custos para equacionar os problemas da margem de lucro. Uma forma de reduzir os custos de produção estava na implementação de tecnologias como o ERP. Uma de suas funções primordiais era a centralização de informações de custos e receitas de forma centralizada em bancos de dados relacionais. As empresas podiam se beneficiar de sistemas de gestão de fluxo de informação e trabalho (*workflow*) e inventários. Outros benefícios foram oferecidos pelo ERP com o passar do tempo como: maior controle dos inventários, *just in time* de suprimentos e eliminação de processos redundantes entre a linha de produção e unidades de negócios.

A despeito de os sistemas de ERP serem de difícil implementação, provaram ser um dos recursos para reduzir custos e aumentar receitas das companhias que estavam vivendo situações de hiper-competição. Assim o ERP se proliferou pelas companhias americanas e quase que simultaneamente por todo o mundo. Contudo, como os recursos do ERP foram progressivamente explorados, percebeu-se lacunas no seu funcionamento como, por exemplo, o atendimento às necessidades de marketing. Novas tecnologias seriam necessárias para suprir uma nova demanda. Para Barkley (2000) reforçou esta posição:

“As empresas foram forçadas novamente a avaliar suas equações de lucro, procurando novas formas de maximizar resultados. Desta forma, além do ERP, surgiram novas tecnologias que permitiram que as empresas olhassem para fora no sentido de interagir com seus clientes. Sistemas de Customer Relationship Management (CRM) ofereceram novas maneiras de centralizar a gestão da interação com clientes com um foco acentuado no aumento de receita” (Barkley, 2000, p.4).

O Gartner Group (2001, p. 1) cita que, como atualmente os negócios se estenderam para a Internet, as empresas se aproveitaram dos benefícios que ela proporcionou que foram a

redução de custos e o incremento de transações mais eficientes. Estes resultados são similares aos ocorridos na implementação dos ERP nos anos 90 quando a maioria das empresas capturou os ganhos financeiros. Com o advento do *e-commerce*, seria possível, então, oferecer aos clientes a possibilidade de redução de custos e aumento de velocidade de troca junto às empresas. O crescimento acelerado das tecnologias de processamento de dados favoreceu os sistemas de relacionamento com clientes. A própria origem do CRM está no ERP que, voltado para o âmbito interno das organizações não satisfazia a necessidade de um “olhar para fora” (Gartner Group, 2001, p. 1).

Segundo Shahnaim (2000, p.1), as tecnologias de relacionamento estão apenas começando. A exemplo do que aconteceu com o mercado de ERP, o mercado de CRM se expandirá rapidamente dos U\$ 20,4 bilhões em 2001 para U\$ 46 bilhões em 2003. Bose (2002, p. 89) propôs que o CRM conserva muitas similaridades com o ERP. Enquanto o ERP integra a retaguarda da empresa (*back-office*), o CRM integra a linha de frente (*front-office*). Uma grande diferença proposta é que o ERP pode ser implantado sem o CRM, porém o CRM frequentemente precisa de acesso a dados da retaguarda que são proprietários do ERP.

A despeito do tipo de tecnologia que originou o CRM, fica evidenciado o fato de que sua procedência está nas empresas de alta tecnologia e que a sigla CRM vem sendo usada para designar também aspectos não tecnológicos.

5.4 O CRM e o marketing de relacionamento

Existem certas similaridades entre CRM e marketing de relacionamento como é o caso dos objetivos e benefícios esperados por ambos. Everatt e Morrison (2002, p. 2) citam quatro razões pelas quais as empresas desejam o CRM, que praticamente são idênticas aos objetivos do marketing de relacionamento: atrair novos consumidores, incrementar a venda por

consumidor, reduzir custos através do aperfeiçoamento dos processos de negócios, desenvolver relacionamentos com clientes e, conseqüentemente, sua lealdade. Um outro exemplo pode ser encontrado na citação de Reicheld (2002), onde a “promessa” de CRM muito se assemelha aos objetivos do marketing de relacionamento:

“A promessa do gerenciamento das relações com o cliente é cativante, mas na prática pode ser arriscada. Quando funciona, o CRM possibilita que as empresas reunam rapidamente os dados dos clientes, identifiquem os mais valiosos ao longo do tempo e aumente a fidelidade, oferecendo serviços e produtos personalizados. Também reduz os custos dos serviços e facilita a conquista de novos clientes. Mas quando não funciona – o que ocorre com frequência – pode levar a desastres de proporções monstruosas” (Reicheld, 2002, p.1).

Embora CRM e marketing de relacionamento sejam próximos, são diferentes. Muitas vezes o fato não é percebido por executivos, inclusive não é raro ser publicada uma certa profusão de termos. Assim como no marketing de relacionamento houve a proliferação de etiquetas, o mesmo está acontecendo com o CRM. Davids (1999, p. 22), diz que:

“O paradigma do CRM – também chamado de marketing de relacionamento, marketing de valor vitalício (lifetime-value), marketing de lealdade e marketing um-a-um certamente soa bem. Essa estratégia leva as empresas a criar relacionamentos de longo prazo e mútuos benefícios com clientes que resulta em maior lealdade e margem” (Davids, 1999, p. 22).

5.5 Tecnologia ou estratégias de marketing: o que vem primeiro?

Não é recente a discussão sobre utilização da tecnologia para suportar estratégias de marketing. Muito antes de surgirem os sistemas de gestão, a Internet ou até mesmo os microcomputadores pessoais, o *database* marketing já era utilizado para categorizar clientes, desenvolver formas de segmentação, lançar ações customizadas via marketing direto ou mesmo para identificação de oportunidades de vendas cruzadas e serviços complementares. A tecnologia de banco de dados gradativamente possibilitou a geração de informação sobre os clientes individuais, permitindo à área de marketing realizar ações mercadológicas ultra-segmentadas. Rapp e Collins (1988, p. XIV) indicam que a revolução do computador alterou profundamente o marketing, pois o desperdício da propaganda de massa está dando lugar à

habilidade de localizar e contatar diretamente os melhores clientes. Os anos 80 serão lembrados na história do marketing como a década de transição, onde a tradicional propaganda e promoção seria transformada pela nova economia de tecnologia.

Pode-se presumir que, embora o CRM não existisse nos anos 80, havia a previsão de algo semelhante, de uma nova forma de relacionamento empresa-cliente caracterizada pela interatividade e alto grau de tecnologia. No entanto, presume-se que Rapp e Collins (1988 p. XIV) — esse pensamento pode ser estendido também para alguns executivos na atualidade — estariam creditando à tecnologia a capacidade de modificar a forma de a empresa fazer negócios como se a própria tecnologia fosse fim e não um meio. Esta analogia é mais nítida em autores que evidenciaram o emprego da tecnologia a ponto de sobrepor às necessidades da área de negócios. MacKenna (1992, p. 10) foi um destes, quando afirmou que a tecnologia vem primeiro e a capacidade de comercialização vem depois. Estariam as empresas na atualidade presas a este pressuposto para a implementação de CRM?

Nessa mesma linha, parece que a crença exagerada na solução tecnológica de CRM e a promessa de certos fabricantes por resultados a curto prazo podem estar induzindo executivos a não priorizarem a formação de condições internas para mudanças do foco em produtos para o foco em clientes. Junta-se a estes fatos a modalidade do processo decisório para aquisição de CRM junto aos fabricantes, que pode estar sendo distorcido. Alguns números publicados pela imprensa especializada chamam a atenção. Davids (1999, p. 22, 24) informa que 65% das aplicações de CRM falham e um dos dez maiores erros é colocar a tecnologia à frente da estratégia.

5.6 A implementação de CRM e seus obstáculos

Nos últimos meses o mercado de sistemas de CRM está sendo abordado por informações otimistas sobre novos investimentos que conflitam com informações mais conservadoras quanto à dificuldade de as empresas adotarem o sistema. Por exemplo, para MacSweeney (2001, p. 26), “CRM é tão confuso quanto difícil de implantar”. Bose (2002, p. 90) escreve sobre o desenvolvimento de CRM que é geralmente um ponto de complexidade de integração entre hardware, software e aplicativos. Adicionalmente, isto requer uma completa análise dos processos de negócios para que o CRM seja implantado.

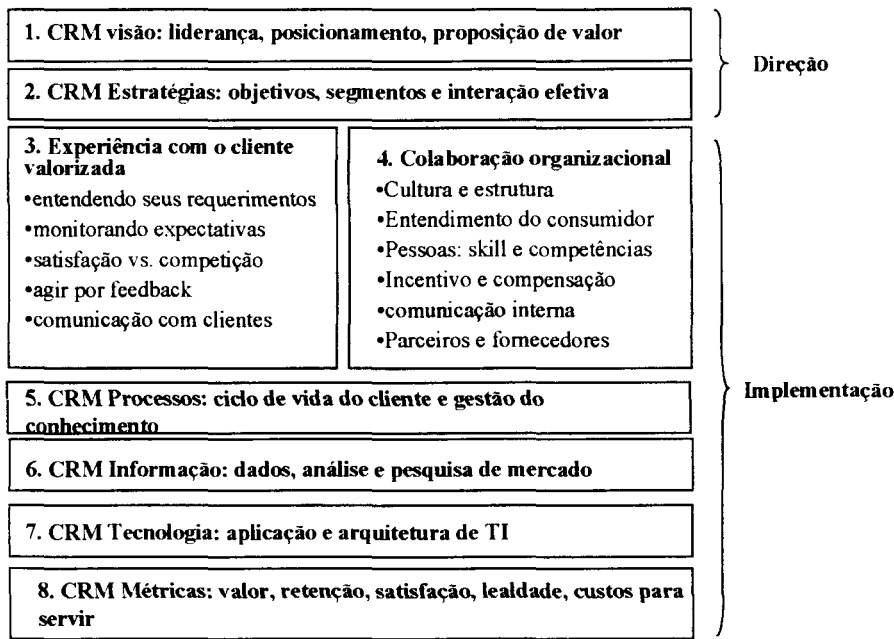


Figura 8: As oito características chaves para a escalada para o nível de sucesso em CRM.

Fonte: Close (Gartner Research, 2001, p. 3).

Diversas são as competências organizacionais necessárias à implementação de CRM e operacionalização de estratégias de relacionamento com clientes, indicando uma determinada complexidade de adaptação por parte das empresas. Para Close (2001, p. 3), a escalada para o nível de sucesso em CRM está relacionada com oito principais características chaves por parte das empresas: visão de CRM, estratégias de CRM, consideração da experiência do cliente,

fatores organizacionais, processos de CRM, informação de CRM, tecnologia de CRM e métricas de CRM.

5.7 Os passos e categorias do CRM

Um dos primeiros passos para implementação de CRM é o de especificação dos processos de negócios empresariais que periodicamente é exercido por um executivo de sistemas, quando poderia ser liderado pela área de marketing. O segundo passo freqüentemente é o do recebimento e análise de propostas provenientes de fornecedores. Em alguns casos, esta etapa fica restrita à área de sistemas em conjunto com a área de compras — ou suprimentos — das empresas, condicionando a participação de marketing a segundo plano. Invariavelmente, a área de marketing atua na fase de implementação quando poderia exercer liderança nas fases anteriores. Um dos maiores fabricantes mundiais de CRM, a Siebel System (2000, p. 17) define no seu guia de implementação que o primeiro passo para implementação é uma fase preliminar intitulada de “fase de descoberta” (*discovery phase activities*). A primeira atividade desta fase consiste em reunir e coletar os requerimentos de negócios da empresa, isto é, a compreensão das estratégias de negócios, dos principais objetivos do negócio, das razões e necessidades que levaram à aquisição do sistema, do escopo do projeto e dos principais processos em alto nível⁵ que serão suportados pela solução de CRM.

Existem visões diferentes sobre a adoção de CRM, porém, destaca-se um ponto em comum entre seus autores: a necessidade de planejamento e preparação dos processos de negócios para uma nova realidade relacional que, obrigatoriamente, ocorre antes da

⁵ No sentido de processos macros, inicialmente com baixo detalhamento. Nas fases posteriores de implementação de CRM, o detalhamento vai aumentando.

implementação propriamente dita do sistema. Bose (2002, p. 91) define um plano de desenvolvimento de CRM em oito fases:

- 1) Planejamento com análise de processos de negócios por uma equipe *senior*;
- 2) Pesquisa sobre as necessidades da organização, estrutura, cultura, etc.;
- 3) Análise dos sistemas internos;
- 4) Desenho da solução;
- 5) Construção da solução;
- 6) Implementação;
- 7) Manutenção e documentação;
- 8) Adaptação.

O CRM se apresenta normalmente em três categorias, ou módulos: automação de marketing, automação de vendas e automação de serviços a clientes. Chang (2001, p. 2) define os três módulos:

- Automação de marketing. Envolve campanhas de marketing, gestão do orçamento de marketing (*budget*), gestão dos anúncios e sua localização, campanhas focadas, gestão da resposta do cliente, monitoração do tráfego na Internet, análises estatísticas, segmentação, análises demográficas mais complexas, etc.;
- Automação de força de vendas. Gerenciamento dos contatos e deslocamentos, gestão da fonte de informação, centralização e gestão de contratos e formação de grupos para colaboração;
- Automação de serviços ao cliente. Mecanismos de contato via e-mail, *chat*, chamadas telefônicas, integração com o *contact center* (considerado com evolução dos *call centers*), integração total com o *database marketing* conectado com a cadeia de suprimentos, sistemas financeiros, ERP, etc.

5.8 Críticas e limitações do CRM

Tem sido freqüente o relato sobre a necessidade de profundidade do CRM. Barkley (2000, p. 10) menciona que a profundidade das funcionalidades tem elevado ao limite os sistemas de CRM em duas dimensões. A dimensão horizontal é composta por áreas da

empresa com relacionamentos críticos que lamentam a falta de certas funcionalidades no CRM. As áreas de autorização, manutenção, cálculo do valor do cliente e simulação de campanhas são exemplos da dimensão horizontal. A limitação vertical ocorre quando os aplicativos de CRM não atendem às necessidades de certas indústrias como, por exemplo, têxtil, alimentação, siderurgia, pequenas empresas, etc.

Parece que o foco das organizações pode não estar no relacionamento direto com clientes. Everatt e Morrison (2002, p. 3) relatam uma pesquisa realizada com os departamentos de marketing ingleses: numa lista de responsabilidades de marketing inquirida, o marketing de relacionamento foi posicionado em décimo lugar, enquanto que a gerência da marca ficou em segundo lugar.

Há indícios também quanto à valorização da tecnologia em detrimento da estratégia. Para Peppers e Rogers (2001), as empresas privilegiam as questões tecnológicas, muitas vezes subestimando outros elementos importantes: “(...) o foco tem sido quase que exclusivamente na instalação de uma ‘panacéia’ tecnológica. Implementações tecnológicas, por si e em si mesmas, não são soluções que trazem resultados tangíveis”.

Há críticas quanto à riqueza das informações levantadas que poderiam ser aproveitadas por marketing. Everatt e Morrison (2002, p. 2) relatam que empresas coletam informações valiosas provenientes dos clientes, contudo, não as colocam em prática, indicando que o valor da informação gerada pode ser perdida em pouco tempo. O CRM, se bem utilizado, pode integrar áreas, influenciando a natureza da comunicação interna das empresas.

Parece que é freqüente o relato sobre o desbalanceamento entre os requerimentos de negócios e as soluções tecnológicas de CRM. Além disso, como as implementações tardam

meses ou anos, o desbalanceamento pode se estender por longo período. Peynot (2002, p. 1) afirma que todos os projetos de TI possuem uma diferença (*gap*) entre o requerimento original e a prática que é fruto do desalinhamento entre as unidades de negócios, integradores de sistemas, dificuldades dos integradores durante o processo de desenvolvimento e mudanças nos requerimentos de negócios durante a implementação. Peynot (2002, p. 2) relata que empresas freqüentemente subestimam as conseqüências do CRM e os impactos nos funcionários, procedimentos e infra-estrutura de tecnologia da informação e nessa “arena” os integradores de serviços estão “apenas começando”.

Hato (2001) afirma, em recente estudo dirigido pelo Giga Information Group, que foi constatado que as chances de os projetos de CRM fracassarem são grandes. A consultoria norte-americana aposta em 70% ou mais para o percentual de insucesso e acredita que tal índice tende a permanecer alto pelos próximos 12 a 18 meses. As duas principais razões apontadas revelam que as funcionalidades são cada vez mais numerosas e complexas e que poucos usuários se preocupam em definir objetivos e estratégias para medir os benefícios quantitativos e qualitativos da solução de CRM. Patton (2001, p. 3) confirma essa tendência ao declarar que mais de 70% dos projetos de CRM não produzem benefícios mensuráveis.

A tecnologia não deveria substituir os valores e interações complexas no relacionamento. Ballantyne (2000) adverte sobre o crescimento da tecnologia de CRM e a necessidade de valores mútuos no relacionamento:

“Mais recentemente, o CRM tem crescido com a disponibilidade de tecnologia e sua conectividade. Também, programas de lealdade têm se tornado lugar comum (...). Uma advertência que tem sido ignorada por praticantes de marketing é que a construção de relacionamentos demanda confiança mútua” (Ballantyne, 2000, p. 275).

Não somente a tecnologia, mas as pessoas podem ser um empecilho para implantação de CRM se não estiverem ajustadas com a nova tecnologia. Bose (2002, p. 94) alerta para um

problema crítico na implementação que é o treinamento e o que chama de “pessoas problemas”:

- Pessoas que apresentam comportamento cognitivo para adaptação a sistemas inteligentes;
- Pessoas que não entendem o papel de suporte do CRM e o negligenciam, em favor de experiências passadas;
- Pessoas que não conseguem manusear muita informação e conhecimento;
- Pessoas frustradas com teorias que não entendem;
- Pessoas que acreditam que o sistema dará mais suporte.

Para Everatt e Morrison (2002, p. 2), implementar CRM num departamento específico, com uma visão de melhorias de curto prazo não traz os benefícios esperados. A implementação de CRM deve abranger todo o processo de venda. Por essa razão, o CRM deve ser implementado em partes, iniciando das atividades de pré-venda para as atividades de pós-vendas, onde todos os pontos de contato com o cliente podem ser cobertos.

Tem sido discutido se as falhas ocorridas na implementação de CRM originam-se na empresa contratante — também denominada de empresa adquirente — do CRM, na empresa fabricante ou na integradora do sistema. Patton (2001, p. 1) se posiciona excluindo as falhas dos vendedores da solução de CRM, pois aos pacotes do software estão sendo adicionados mais e mais funcionalidades, tornando-os gradativamente fáceis de serem manuseados. O fato de as empresas “pularem de cabeça” em projetos de CRM sem estratégias definidas e suporte dos gerentes superiores pode explicar parte das falhas de implementação. Entretanto, Patton (*ibid.*) reforça a necessidade de cautela com as mensagens “pretensiosas” de marketing das empresas fabricantes, visto que até o momento não há um pacote completo para prover uma solução fácil de CRM. Rogers (2000, p. 56) conclui que alguns executivos dizem precisar de

software ou CRM, porém não possuem qualquer estratégia ou continuam trabalhando com a antiga.

O profissional da área de marketing vem experimentando uma nova forma de atuação a partir do CRM. Suas ações podem ser monitoradas pelo sistema, inclusive a performance de cada campanha de marketing pode sofrer auditoria. Parece que fatos como esses podem estar induzindo os profissionais de marketing ao receio da tecnologia. Gordon (2001, p. 25-26) critica a postura do profissional de marketing perante o advento de novas tecnologias, afirmando que ao invés de construir a mudança, freqüentemente se opõe a ela, encarando a tecnologia como restrição à sua capacidade. Como invariavelmente as tecnologias estão sendo incorporadas às empresas, os profissionais de marketing poderiam conduzi-las ao invés de resistirem.

Os sistemas de CRM que foram gerados em meados dos anos 90 têm como objetivo a gestão do relacionamento com clientes que é um dos princípios básicos no marketing de relacionamento surgido muito antes, no início da década de 80. A implementação das funcionalidades de um sistema de CRM é suficiente para viabilizar o marketing de relacionamento?

Sumário do capítulo

Este capítulo, dedicado ao CRM, procurou mostrar a profusão de definições de CRM, suas origens, a questão tecnológica *versus* o marketing, problemas na sua implementação e as limitações do sistema. A literatura de CRM cita duas abordagens distintas para sua origem: a evolução das ferramentas tecnológicas de marketing e o aprimoramento dos sistemas de gestão empresarial (ERP). Embora CRM e marketing de relacionamento sejam próximos, são diferentes e, a exemplo do marketing de relacionamento, está havendo na literatura a proliferação de etiquetas para o CRM. Diversas são as competências organizacionais para implementação do sistema indicando uma determinada complexidade de adaptação por parte das empresas, que vêm apresentando uma determinada insatisfação com os resultados obtidos.

O próximo capítulo é dedicado à investigação dos fatores e instrumentos que formam a teoria do marketing de relacionamento.

CAPÍTULO 6. OS FATORES E INSTRUMENTOS PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO

6.1 Identificação dos fatores e instrumentos do marketing de relacionamento

Os elementos teóricos do marketing de relacionamento aparecem nas obras pesquisadas sob diversas formas e classificações. Isoladamente ou em conjunto, os elementos que formam os valores, os objetivos, as estratégias e os benefícios do marketing de relacionamento são mencionados unanimemente pelos autores pesquisados. Em se tratando de um conhecimento relativamente recente, percebe-se que seus autores, na medida que publicam novas produções, acrescentam detalhes a idéias previamente exploradas, esboçando um aprofundamento da discussão anterior. É comum, portanto, a repetição de termos e a ausência de um modelo mais abrangente de marketing de relacionamento com todos os seus elementos, pois, a explicação das partes tem sido priorizada pelos autores.

Certos autores sugeriram modelos complexos com muitos elementos como é o caso de Gummesson (1994, pp. 11-12) com seu modelo dos “30Rs” em contraposição aos “4 Ps” do marketing *mix*, expondo, ironicamente, que preferiu usar a letra R, de relacionamento, para não inventar “termos alienados”. Morgan e Hunt (1994, p. 21-22) sugeriram um modelo menos extenso, porém se aprofundaram em elementos como “confiança” e “credibilidade”. Assim, para viabilizar o presente estudo, foi necessário a sugestão de um modelo simplificado do marketing de relacionamento, considerando os fatores e instrumentos presentes nas obras levantadas.

Há indícios que para a existência do marketing de relacionamento são necessários pelo menos três antecedentes (objetivos, valores e estratégias) que quando são desenvolvidos e implantados pelas organizações geram os efeitos esperados (benefícios). Para o marketing de

relacionamento, os objetivos não são traçados isoladamente pelas organizações. Eles requerem a expressão de valores que orientem o seu atingimento. Os valores estão intimamente ligados às estratégias, que indicam a forma e caminho pelo qual os objetivos serão alcançados. Os benefícios são mútuos, isto é, provêem clientes e empresas. A figura 9 representa os valores, objetivos, benefícios e estratégias do marketing de relacionamento identificados no presente estudo que serão apresentados nos próximos itens.

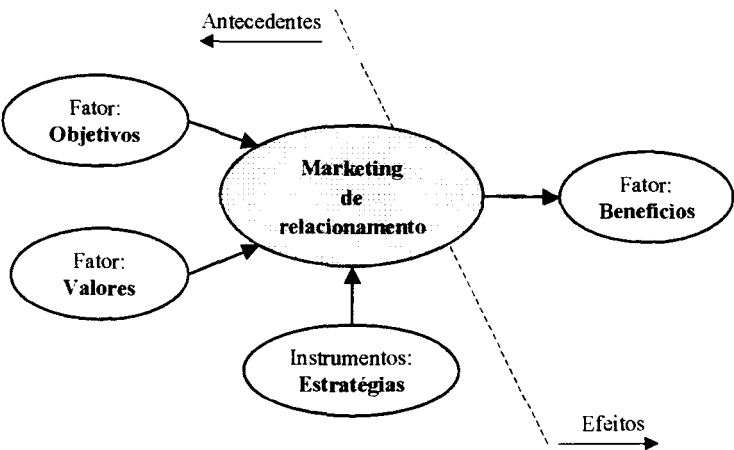


Figura 9: Proposição de um quadro referencial teórico de fatores e instrumentos do marketing de relacionamento

6.2 Os valores do marketing de relacionamento

O valor é um elemento decisivo para o marketing de relacionamento, proporcionando satisfação ao cliente. Ravald e Grönroos (1996b, p. 19) relatam que os valores são componentes do marketing de relacionamento e a habilidade de a empresa prover valores superiores para os seus clientes é considerada uma das mais bem sucedidas estratégias competitivas. Os valores são fundamentais para a definição da cultura organizacional de orientação para o relacionamento com o consumidor. No marketing de relacionamento, ao contrário do que ocorre com o marketing transacional, há a possibilidade de os clientes participarem da geração de valores, através da interatividade com a linha de frente da empresa. Para Morgan e Hunt (1994, p. 25), os valores compartilhados são fundamentais para

se gerar confiança e comprometimento junto aos clientes. Gummesson (1998, p. 243) diz que “a ética e valores do marketing de relacionamento são diferentes dos praticados pelo marketing convencional”.

É quase senso comum que os valores servem para avaliar, julgar programas, orientar discussões e guiar as ações das pessoas nas organizações. Para Tavares (2000, p. 302), a fim de proporcionar orientação para tomada de decisão, os valores precisam também ser internalizados pelos membros da organização que entendem a sua essência. Os valores tornam o relacionamento repleto de significados e causam reflexo no atendimento das expectativas dos clientes, empregados, fornecedores e investidores. Os valores precisam atender a alguns requisitos:

- São específicos para permitir que as pessoas possam determinar as suas próprias ações;
- Os valores são públicos, para permitir amplo acesso;
- Devem ser claros para entendimento de todos;
- Obrigatórios para orientar o comportamento de todos nas diversas situações;
- Possíveis de formulação para atender às necessidades de mudanças.

Os valores do marketing de relacionamento não estão ligados exclusivamente ao objeto de troca (produto ou serviço). Muito pelo contrário, os valores são associados ao relacionamento entre clientes, empresas, fornecedores ou qualquer tipo de parceiro, geralmente baseados em expressões como confiança, colaboração, comprometimento, honestidade e segurança. Segundo Gordon (2001, p.70), os valores são conduzidos para relacionamentos duradouros. Gummesson (1996, p. 32) sugere novas contribuições para a Escola Nórdica, concebida nos anos 80 com foco no marketing de serviços, quando afirma que gradualmente está havendo uma mudança da prioridade em produtos e serviços para o valor. Segundo Ballantyne (2000, p. 275), o marketing interno é uma estratégia de renovação de conhecimento e contribui para a criação de valores junto aos clientes. Segundo Webster

(1994, p. 1), a grande “arma estratégica do marketing” é o conhecimento dos consumidores e sua definição dinâmica de valor.

Certos valores quando comunicados e percebidos pelo consumidor podem gerar e aumentar outros valores, trazendo benefícios adicionais como diminuição da propensão a saída de clientes das empresas. Morgan e Hunt (1994, p. 33) concluem que, dentre outros fatores, os valores compartilhados geram mais comprometimento e confiança. Este, quando presente, gera também mais comprometimento que por sua vez aumenta a cooperação entre as partes no relacionamento.

Os valores estão intimamente ligados aos benefícios gerados pelo marketing de relacionamento. O efeito das estratégias de adição de valor no relacionamento de longo prazo pode trazer lucros adicionais para comprador e vendedor. Para Ravalid e Grönroos (1996b, p. 24-25): “(...) Isso é o que toda companhia deveria perseguir para obter a retenção dos consumidores. Segurança e credibilidade contribuem para a redução do sacrifício do consumidor e isto é algo que nós acreditamos que os consumidores consideram essencial e de valor”. A figura 10 esquematiza a posição dos autores.

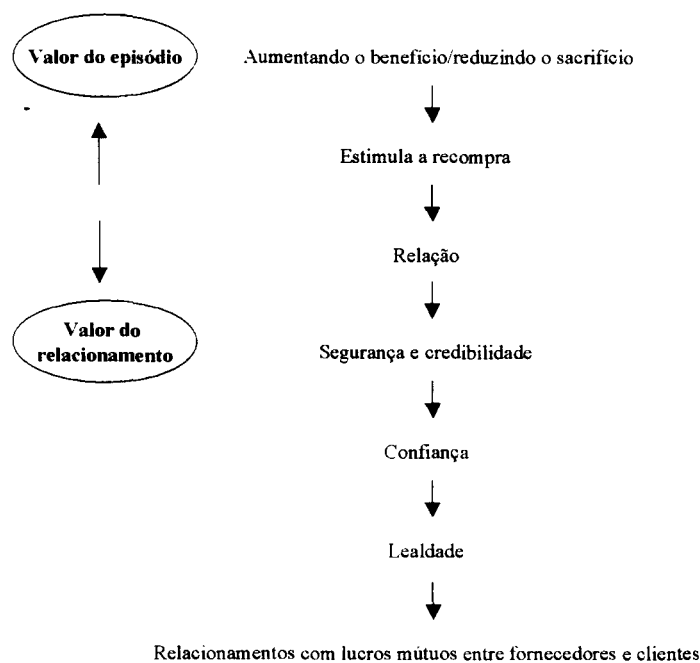


Figura 10: O efeito da estratégia de adição de valor no relacionamento de longo prazo

Fonte: Raval: Grönroos (1996b, p. 25).

Em geral há uma superposição entre as idéias dos autores para certos valores. Outros normalmente são um refinamento de algum valor mais genérico. A Figura 11, a seguir, mostra a identificação dos valores do marketing de relacionamento:

Valores do marketing de relacionamento	Obras pesquisadas ⁶				
	D e T (1994) (1995) (1996)	GR (1994a) (1994b) (1996a) (1996b)	GU (1994) (1996) (1997) (1998)	M e R (1994)	GO (2001)
Colaboração e co-produção: esforço contínuo e interativo de colaboração entre empresas e parceiros no relacionamento.					
Credibilidade, confiança e honestidade.					
Cooperação, colaboração e parcerias contínuas no relacionamento.					
Processo contínuo de identificação e criação de valores para os clientes.					
Cuidado com o cliente e segurança.					
Comprometimento interno para o relacionamento.					
Do foco no produto e serviço para foco no valor da interação.					
Cientes são vistos com seu valor vitalício (p. 37).					
Prioridade para o cumprimento de promessas feitas.					

Figura 11: Identificação dos principais valores do marketing de relacionamento presentes nas obras pesquisadas.

6.3 Os objetivos do marketing de relacionamento

Os objetivos existem para direcionar, preencher lacunas, desenvolver oportunidades ou para corrigir desequilíbrios nas organizações. Para Hooley (2001, p. 22-23), as metas e objetivos são importantes porque oferecem direção para a empresa e criam um conjunto de prioridades para avaliar as alternativas e tomar a decisão de alocação de recursos. Em geral, os objetivos citados na literatura de marketing de relacionamento são qualitativos e praticamente idênticos no seu fim. Berry (2002, p. 61) define o marketing de relacionamento como “atraindo, mantendo e intensificando o relacionamento com consumidores numa empresa orientada ao multi-serviço”. Para Grönroos (1994a, p.9), o marketing de relacionamento pode ser dividido em duas partes: atrair consumidores e construir

⁶ D e T (Dun e Thomas), GR (Grönroos), GU (Gummesson), MR (Morgan e Hunt) e GO (Gordon). Detalhes das obras em “Referências”.

relacionamentos. Webster (1994, p. 1) cita que “dentro do novo conceito, o objetivo é desenvolver relacionamento com clientes no qual a venda é apenas o começo”. A figura 12 contém os principais objetivos do marketing de relacionamento.

Objetivos do marketing de relacionamento	Obras pesquisadas				
	D e T	GR	GU	M e R	GO
	(1994)	(1994a)	(1994)	(1994)	(2001)
	(1995)	(1994b)	(1996)		
	(1996)	(1996a)	(1997)		
		(1996b)	(1998)		
Atrair clientes e outros parceiros					
Desenvolver clientes e outros parceiros					
Acentuar relacionamentos com clientes e outros parceiros					
Desenvolver relacionamentos duradouros com os clientes e outros parceiros					
Atingir gols econômicos					

Figura 12: Identificação dos principais objetivos do marketing de relacionamento presentes nas obras pesquisadas.

6.4 Os benefícios do marketing de relacionamento

Anteriormente à existência do marketing, os relacionamentos já traziam benefícios para o homem. Numa sociedade cada vez mais concentrada em grandes cidades, as pessoas se servem de novos serviços ao mesmo tempo que criam relacionamentos para o seu bem estar. Gummesson (1997, p. 272), afirma que numa sociedade composta de uma rede de relacionamentos, se eles fossem dissolvidos as pessoas se tornariam “eremitas e isoladas”. Muitos são os benefícios do marketing de relacionamento e uma das suas principais características é que eles são mútuos para as partes, isto é, tanto o cliente quanto a empresa se beneficiam do marketing de relacionamento. Para serem obtidos, é necessário que determinados valores sejam praticados pelas organizações, através de seus canais de relacionamento. Segundo Dunn e Thomas (1995, p. 3), a resolução de um problema em

conjunto — empresa e cliente — deve trazer benefícios mútuos através de relacionamentos de longo prazo.

O acirramento da concorrência entre as empresas não se dá apenas no campo de fabricantes de produto, mas também no setor de serviços, que estão se multiplicando e se tornando pouco diferenciados. Para uma mesma necessidade, os consumidores já podem encontrar várias opções de serviços fornecidos por empresas diferentes. De acordo com Dunn e Thomas (1996, p. 42), com a desregulamentação e a economia global, os profissionais de marketing de serviços enfrentam pressões que empresas fabricantes de produtos enfrentaram uma década atrás. A flexibilização para preferências individuais dos consumidores parece ser uma das soluções através do conceito de valor que oferece benefícios individuais de modo superior às ofertas estandarizadas. A estratégia de se produzir mais do mesmo serviço poderá ser substituída pela inovação e diferenciação baseados na customização em massa.

O mercado global, onde os clientes se tornam cada vez mais exigentes, requer que empresas procurem constantemente produtos, processos e tecnologia para agregar às suas ofertas. Como nem sempre é possível provê-los isoladamente, fazem-se necessárias alianças estratégicas com outras empresas. Portanto, o desenvolvimento de parcerias pode trazer benefícios para os consumidores. Morgan e Hunt (1994, p. 24) confirmam a importância de se receber benefícios superiores de seus parceiros que serão refletidos nos clientes finais.

Certos ingredientes para o marketing de relacionamento, como a satisfação do cliente, frequência de interação e experiência no negócio criam o que Berry (1997, p. 19) chama de efeitos (*outcomes*) são: o interesse em alternativas, consentimento por parte do consumidor, cooperação e intensificação do relacionamento. Berry (1995, p. 237) reforça que o marketing de relacionamento traz benefícios para o clientes e empresas e que sua natureza é intangível. Os benefícios citados pela literatura do marketing de relacionamento frequentemente estão

associados aos efeitos produzidos e são compostos de expressões como aumento, criação e redução, conforme exposto na Figura 13:

Benefícios do marketing de relacionamento	Obras pesquisadas				
	D e T (1994) (1995) (1996)	GR (1994a) (1994b) (1996a) (1996b)	GU (1994) (1996) (1997) (1998)	M e R (1994)	GO (2001)
Benefícios são de longo prazo e mútuos, isto é, empresas recebem e fornecem.					
São individuais ao invés de padronizados.					
Aumento da retenção do cliente.					
Aumento dos lucros de longo prazo.					
Aumento da produtividade de marketing.					
Aumento da satisfação de clientes e performance de produtos.					
Aumento do estímulo à participação interna.					
Criação de estabilidade e segurança. Quando clientes precisam de suporte a empresa pode oferecer opções superiores com rentabilidade.					
Redução da diferença (<i>gap</i>) entre aspectos técnicos dos produtos e consumidor.					
Redução da sensibilidade a preços por parte dos clientes.					
Redução do horizonte temporal dos negócios. redução do <i>timing</i> das pesquisas, redução do processo de vendas, do ciclo de venda de produtos.					
Redução da tomada de decisão incerta e conflito funcional.					
Redução do sacrifício do cliente e aumento da conveniência.					
Redução do custo do relacionamento a longo prazo.					
Redução da propensão de saída do cliente.					
Redução de conflitos com clientes e áreas internas.					
Sustentação de vantagens competitivas entre empresas e parceiros.					

Figura 13: identificação dos principais benefícios do marketing de relacionamento presentes nas obras pesquisadas.

As estratégias são produzidas para que os objetivos sejam alcançados na melhor relação de tempo e recursos despendidos. Porter (1996) define que as estratégias equivalem a criação de uma posição especial, singular, única e de valor, envolvendo um conjunto diferenciado de atividades. Para Hiam (2000, p. 44), as estratégias são um mapa ou plano geral de ação que guia a organização em direção a seus objetivos para os quais é fundamental

o envolvimento das áreas. Day (1999, p. 34) define as empresas orientadas para o mercado (*market-driven organizations*) cuja implementação é mais um compromisso do que uma correção. As implementações bem sucedidas são baseadas na comunicação e aprendizado compartilhados, conseqüentemente motivando todos. Além do envolvimento dos funcionários, o controle sobre o plano auxilia à implementações. Para Ferrel (2000, p. 145), a auditoria de marketing deve também ser usada concomitantemente à implementação das atividades de marketing — não apenas quando surgirem problemas.

As estratégias requerem diligência por parte das organizações que devem conhecer e mapear determinadas ameaças internas. Para Porter (1996), muitas empresas deixam sua estratégia esmaecer ou evitam fazer escolhas estratégicas influenciadas por ameaças que vêm de fora, mudanças tecnológicas ou comportamento da concorrência. Apesar disso, muitas ameaças às estratégias vêm de dentro da empresa como:

- Visão errada da concorrência;
- Falhas organizacionais;
- Desejo de crescer;
- Achar que abandonar certos aspectos (*trade-offs*) é desnecessário;
- Achar que imitar a concorrência é o mesmo que ter eficácia operacional;
- Falta de liderança.

Berry (2002, p. 62) diz que há um grande número de estratégias para serem consideradas no desenvolvimento do marketing de relacionamento como tornar serviços uma competência da empresa, personalizar o relacionamento com o cliente, criar serviços extras e o aplicar o marketing interno. No marketing de relacionamento, a parceria entre empresas e clientes é vista não apenas no campo dos valores, mas também como algo que pode ser projetado e implantado na organização, tal qual uma solução de negócios. Dun e Thomas (1994, p. 35) afirmam que a solução de parcerias (*partnership solution*) é definida como uma solução múltipla de negócios que está ligada, “atravessando” toda a organização para

endereçar problemas estratégicos que afetam toda a empresa. Uma solução de parceria comunica aos clientes a visão da empresa.

A competição requer que muitas empresas busquem constantemente estratégias como forma de agregação de valor. Para Morgan e Hunt (1994, p. 24) a teoria de marketing de relacionamento sugere que a seleção do parceiro certo é um elemento crítico para estratégia competitiva. Parceiros que entregam benefícios superiores serão valorizados pelas empresas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos.

Para que os objetivos de marketing de relacionamento sejam atingidos, se faz necessário o emprego de várias estratégias de condução e aprimoramento do relacionamento. A princípio, a iniciativa para o relacionamento não deve partir de uma área isolada e sim de todo um esforço colaborativo da organização. Dunn e Thomas (1995, p. 2) sustentam que é necessário se colocar o relacionamento com parceiros no topo da hierarquia da empresa, priorizando as estratégias. Alguns autores procuram esquematizar as diferenças entre as estratégias de marketing de relacionamento e marketing transacional como é o caso de Grönroos (1994a, p. 11) ao descrever o “*continuum* das estratégias de marketing” presente na figura 14:

	Marketing transacional	Marketing de relacionamento
Perspectiva de tempo	Foco em contratos curtos	Contratos de longa duração
Função de marketing dominante	Marketing <i>mix</i>	Marketing interativo
Elasticidade de preço	Clientes tendem a ser mais sensíveis	Tendem a ser menos sensíveis
Dimensão dominante da qualidade	Qualidade técnica dominante	Qualidade da interação
Mensuração da satisfação do consumidor	Monitoração do marketing <i>share</i>	Gestão da base de clientes
Sistema de informação sobre o cliente	Pesquisas <i>ad hoc</i> de satisfação	Sistemas de <i>feedback</i> em tempo real
Interdependência entre marketing, operação e pessoal	Importância estratégica limitada	Importância substancial
As regras do marketing interno	Não existente ou limitado	Substancial importância estratégica para o sucesso

Figura 14: *Continuum* das estratégias de marketing entre o marketing transacional e a tendência do marketing de relacionamento.

Fonte: Grönroos (1994a, p.11).

A tecnologia proporciona a empresas concorrentes a obtenção de condições a custos competitivos para fabricar produtos similares, ou mesmo idênticos, num curto espaço de tempo como é o caso da indústria de software, criando assim uma erosão nas vantagens competitivas das organizações. Para responder a esse desafio, as empresas podem lançar mão de estratégias de marketing de relacionamento. Dunn e Thomas (1995, p. 3) afirmam que como os concorrentes podem copiar as soluções tecnológicas, então, as empresas precisarão inovar, colaborando com clientes num processo de ajuste dinâmico. Ou seja, a colaboração no processo de relacionamento pode criar novas vantagens competitivas que não podem ser copiadas.

Seriam todos os clientes iguais? Segundo Gordon (2001), é necessário uma estratégia para se segmentar o mercado numa forma mais refinada onde visivelmente os clientes não são iguais:

“(...) clientes não são iguais — eles querem coisas diferentes em quantidades diferentes e em momentos diferentes — e o lucro derivado de cada um varia. O principal desafio para o profissional de marketing é identificar o valor estratégico essencial que será entregue ao cliente e os elementos que este pode mudar, o que

permite ao comprador um controle seguro sobre o valor que deseja agregar à compra” (Gordon, 2001, p. 28).

Certas estratégias do marketing de relacionamento, como “descentralizar as funções de marketing e orientá-las para o relacionamento” estão presentes em praticamente todas as obras pesquisadas. No entanto, para outras estratégias, como é o caso de “orientar a comunicação empresarial para gerar confiança junto aos clientes”, embora não constem em todas as obras pesquisadas, percebe-se que não há necessariamente uma discordância entre os autores. Muito pelo contrário, é como se fosse uma particularidade, uma adição à teoria do marketing de relacionamento.

Estratégias do marketing de relacionamento	Obras pesquisadas				
	D e T (1994) (1995) (1996)	GR (1994a) (1994b) (1996a) (1996b)	GU (1994) (1996) (1997) (1998)	M e R (1994)	GO (2001)
Conhecimento e relacionamento com clientes finais, indiretos, fornecedores, parceiros e funcionários.					
Relacionamentos não comerciais com entidades governamentais, políticas e não governamentais.					
Prioridade: ênfase na orientação para gestão do marketing (<i>marketing oriented management</i>) e implementação.					
Prioridade na entrega das promessas feitas.					
Coloca a prioridade de parceria no topo da hierarquia da organização.					
Estrutura com decisão descentralizada com a participação de várias áreas (<i>across corporation</i>) orientadas ao processo e relacionamento (<i>imaginary organization</i>).					
Atividades de marketing: descentralizadas para as áreas de interface com clientes. Integração da função de marketing. Os PTMs e contatos são estratégicos.					
Estrutura da empresa e negócio: por tipo de relacionamento.					
Interdependência e alinhamento organizacional.					
Segmentação das ações e avaliação constante da carteira de clientes. identificação dos relacionamentos individuais.					
Segmentação baseada na análise da receita do relacionamento com o cliente.					
Compartilhamento de dados entre clientes e empresas.					
Estabelecer portfólio de relacionamentos para negócios específicos.					
Reconhece o valor dos clientes no seu estágio de ciclo de vida e valor vitalício.					
Educação de consumidores no processo de relacionamento.					
Aumentar o nível de capacidade e informação dos funcionários.					
Aprendizado contínuo da organização.					
Reconhecimento e recompensa que enfatizem o aprendizado entre empresas, clientes e fornecedores.					
Criação de processo aprendizado contínuo com clientes.					
Criação de produtos altamente adaptados às preferências individuais.					
Transforma o negócio em <i>service business</i> onde o produto é praticamente definido como um serviço.					
Estabelecimento de <i>networks</i> horizontais e verticais para “abraçar” todo o processo como forma de solução total.					
Operar em tempo real.					

Figura 15: Identificação das principais estratégias do marketing de relacionamento presentes nas obras pesquisadas.

Estratégias do marketing de relacionamento (continuação)	Obras pesquisadas				
	D e T (1994) (1995) (1996)	GR (1994a) (1994b) (1996a) (1996b)	GU (1994) (1996) (1997) (1998)	M e R (1994)	GO (2001)
Pesquisas sobre <i>insights</i> de necessidades do consumidor.					
Satisfação monitorada diretamente na interface com o consumidor.					
Indicadores: desenvolvimento de indicadores de recompra, reclamação e satisfação.					
Marketing interno é requerido para suportar os relacionamentos.					
Recursos globais, responsividade local.					
Compartilhamento de recursos e riscos.					
Tecnologia: sistemas abertos.					
A tecnologia estabelece um elo entre fornecedores e parceiros como se trabalhassem no mesmo local.					
Processos, tecnologia e pessoal priorizando o relacionamento com clientes e parceiros.					
Tecnologia: democratizada, facilita a interação bidirecional, comunicação interna e conteúdos para o relacionamento.					
Customização em massa.					
<i>Timing</i> : responsividade competitiva.					
Pesquisas: redução do <i>timing</i> das pesquisas.					
Satisfação do cliente monitorada em tempo real.					
Operar o relacionamento e <i>feedback</i> em tempo real.					
Atendimento dinâmico dos consumidores.					
Comunicação relevante e de valor, incluindo expectativas					
A comunicação é usada para gerar confiança.					
Proximidade: identificação de clientes.					
Entender e tornar consumidores parceiros e conhecidos.					
Identificar, estabelecer e realçar relacionamentos.					
O cliente é reconhecido como indivíduo e membro de uma comunidade					
Solução de parceria interna e externa para resolver problemas complexos					
Aliança com competidores					
A seleção do parceiro é estratégica					
Controlar custos e receitas do relacionamento					

Figura 15 (cont.): Identificação das principais estratégias do marketing de relacionamento presentes nas obras pesquisadas.

6.6 Conclusões sobre os fatores e instrumentos do marketing de relacionamento para o estudo de caso

De acordo com a metodologia descrita no item 2.2, a partir da identificação e dos elementos teóricos para compor os fatores e instrumentos do marketing de relacionamento, foi necessária a seleção e a delimitação dos mesmos a fim de viabilizar o estudo de caso. Desse modo, os seguintes critérios foram aplicados: os elementos teóricos similares foram unificados; os elementos teóricos presentes nas obras de dois ou mais autores diferentes foram priorizados; e os elementos teóricos cujos autores reservaram um espaço considerável em suas obras foram priorizados. Adicionalmente à identificação e organização, se fez necessário concluir certos aspectos sobre os elementos teóricos pesquisados:

Objetivos. Há um determinado consenso entre os autores sobre os objetivos do marketing de relacionamento. Poderia se dizer, de maneira sucinta, que o objetivo do marketing de relacionamento é atrair, desenvolver e acentuar relacionamentos duradouros com clientes e outros parceiros, atingindo gols econômicos. No entanto, é necessário se relevar que o foco dado pelos autores é maior para desenvolver e acentuar relacionamentos com clientes atuais do que para atrair novos clientes. Foi observado que os objetivos do marketing de relacionamento presentes nas obras possuem a característica de ser alcançados em conjunto com os clientes de modo que haja geração de valores e benefícios mútuos. A participação do cliente é constantemente evidenciada e somente com objetivos claros a empresa poderá dispor de condições para gerar os fatores e instrumentos restantes.

Valores. Existe um razoável consenso entre seus autores do ponto de vista de ser um processo contínuo entre empresa e cliente, onde este faz parte da etapa de criação, através de mecanismos de co-produção providos pela companhia. Uma das principais características dos valores é que eles representam um processo contínuo de identificação e criação onde os

valores são providos individualmente, isto é, para cada um dos clientes. Os valores também são compartilhados pelas organizações onde as equipes os desenvolvem, mobilizadas pelo comprometimento interno, foco no valor da interação, respeito, segurança e confiança junto a parceiros e clientes.

Benefícios. Para o marketing de relacionamento os benefícios são sempre referenciados como de longo prazo e mútuos, isto é, são gerados tanto para empresa quanto para clientes, de forma que haja reciprocidade. Adicionalmente, a literatura de marketing de relacionamento descreve que os benefícios são maiores do que os providos tradicionalmente pelo marketing transacional que prioriza produtos. Com frequência, os benefícios do marketing de relacionamento são relatados através da palavra “redução”, usada para exprimir aspectos indesejáveis por clientes e empresas, como é o caso de “redução de conflitos”. A palavra “aumento”, de forma inversa, busca realçar aquilo que é desejado por clientes e empresas como, por exemplo, “aumento de satisfação”.

Estratégias. Para o marketing de relacionamento, as estratégias podem ser aplicadas a diversos grupos que não só clientes finais. Elas são empregadas de maneira diferenciada, porém constante, para grupos diferentes: clientes finais, clientes indiretos, fornecedores, parceiros, funcionários e relacionamentos não comerciais com entidades governamentais, políticas e não governamentais. Grande parte das estratégias leva em consideração a forma de organização interna das empresas e como elas trabalham entre si para resolver problemas complexos e estratégicos endereçados por clientes. Para o marketing de relacionamento, as informações, sejam pesquisas, relatórios gerenciais ou indicadores de desempenho, devem ser priorizados, auditados e acompanhados em tempo real.

Sumário do capítulo

Na sequência, os fatores e instrumentos consolidados para serem utilizados no formulário de entrevistas na empresa escolhida do estudo de caso e para pesquisa das funcionalidades do CRM na literatura técnica.

O próximo capítulo é dedicado ao estudo de caso realizado numa das maiores prestadoras de serviços na área de tecnologia da informação no país e à investigação das funcionalidades do CRM na literatura técnica da empresa líder de mercado.

6.7 Resumo dos fatores e instrumentos do marketing de relacionamento para o estudo de caso

Fator # 1: Objetivo do MR Característica: os objetivos são alcançados em conjunto com os clientes de modo que haja geração de valores e benefícios mútuos. 1. Atrair, desenvolver e acentuar relacionamentos duradouros com clientes e outros parceiros, atingindo gols econômicos.	Instrumento # 1: Estratégias do MR 1. Abrangência: conhecimento e relacionamento com clientes finais, indiretos, fornecedores, parceiros, funcionários e relacionamentos não comerciais com entidades governamentais, políticas e não governamentais. 2. Proximidade e individualização: identificação de clientes individuais, tornando-os parceiros e conhecidos. 3. Estrutura: interdependente, com decisão descentralizada de marketing, com a participação de várias áreas (<i>across corporation</i>) orientadas ao processo de relacionamento (<i>imaginary organization</i>) e valorização dos funcionários operacionais. 4. Aprendizado: contínuo da organização, inclusive através de clientes, para o relacionamento. 5. Educação de consumidores: durante o processo de relacionamento. 6. <i>Network</i>: horizontais e verticais para “abraçar” todo o processo como forma de solução total. 7. Marketing interno: sistematizado, utilizado para suportar os relacionamentos. 8. Tempo real: relacionamento, atendimento, pesquisa de satisfação e <i>feedback</i> dos clientes. 9. Segmentação: avaliação constante da carteira de clientes, baseada na análise da receita do relacionamento (<i>lifetime-value</i>). 10. Pesquisas: sobre necessidades do consumidor e satisfação monitoradas diretamente na interface. 11. Produtos: customização em massa e criação de produtos altamente adaptados às preferências individuais. 12. Comunicação: relevante, de valor, incluindo expectativas e usada para gerar confiança. 13. Recursos: compartilhados, globais e com responsividade local. 14. Serviços: transformação do negócio em <i>service business</i>, onde o produto é praticamente definido como um serviço
Fator # 2: Valores do MR Característica: processo contínuo de identificação e criação de valores que são gerados individualmente, isto é, para cada cliente. 1. Co-produção, colaboração e cooperação. Partes trabalham juntas em parceria onde o cliente faz parte e atua na solução e criação de valores. 2. Credibilidade, confiança e honestidade. 3. Cuidado e segurança durante o relacionamento. 4. Do foco no produto e serviço para foco no valor da interação. 5. Clientes são vistos com seu valor vitalício. 6. Comprometimento interno: a organização voltada para a entrega de valores no relacionamento.	
Fator # 3: Benefícios do MR Característica: os benefícios são de longo prazo e mútuos, isto é, empresas recebem e fornecem, são individuais ao invés de standartizados. 1. Aumento da retenção e redução da propensão a saída do cliente. 2. Aumento dos lucros e redução do custo do relacionamento ambos a longo prazo. 3. Aumento da produtividade de marketing. 4. Aumento do estímulo à participação interna. 5. Aumento da satisfação de clientes e performance de produtos 6. Redução da diferença (<i>gap</i>) entre aspectos técnicos dos produtos e do consumidor. 7. Redução da sensibilidade a preços por parte dos clientes. 8. Redução de conflitos com clientes e áreas internas. 9. Redução da tomada de decisão incerta.	

CAPÍTULO 7. O ESTUDO DE CASO

As informações contidas neste capítulo são o resultado de entrevistas interativas realizadas pelo pesquisador com membros das áreas da diretoria regional Rio de Janeiro, gerência de projetos, gerência de contas, gerência técnica e funcional de São Paulo da Empresa “X”, que gentilmente contribuiu para a viabilização da pesquisa. A seu pedido, o nome original da empresa não foi utilizado de modo que os entrevistados se sentissem à vontade para revelar dados estratégicos. Para conforto dos entrevistados, seus nomes também não foram revelados na pesquisa, designando-os de entrevistados “A”, “B”, “C” e “D”. Um gerente de CRM de uma empresa parceira que implementa e vende projetos em conjunto também foi ouvido devido à influência que exerce na Empresa “X”. Ele foi denominado no projeto como entrevistado “F”.

Adicionalmente, foram acrescentadas observações realizadas pelo pesquisador nas dependências da Empresa “X”. Houve a observação e manuseio de um software de CRM da marca Siebel e pesquisa nos manuais técnicos de implantação de CRM.

7.1 A Empresa “X”

Fundada em 1989, a Empresa “X” é uma das maiores prestadoras de serviços na área de tecnologia da informação no país. Dentre as soluções fornecidas para o mercado, a Empresa “X” disponibiliza o conceito de provedor completo de soluções (*full solution provider*), implantando projetos de CRM, *call centers*, sistemas integrados de gestão empresarial, sistemas de faturamento, sistemas de logística, sistemas fiscais, treinamentos, entre outros. Devido ao rápido crescimento e verticalização dos seus negócios, o grupo empresarial da Empresa “X” opera em três regionais: São Paulo, com filial na capital e em Campinas, Minas Gerais, com filial em Belo Horizonte e no Rio de Janeiro, com filial na

capital. A Empresa “X” oferece serviços que podem ser realizados dentro de estrutura própria ou desloca sua força de trabalho para atuar dentro da empresa cliente, através de seu Núcleo de Serviços Externos. O grupo possui cerca de 3.000 colaboradores e é composto pelas seguintes unidades de negócios: *outsourcing*, tecnologia, treinamento, software, serviços profissionais e CRM.

A unidade de negócios de CRM desenvolve projetos e implementações conduzidos por especialistas próprios treinados internamente ou pelos fabricantes do sistema, que, inclusive, atuam em conjunto em diversos empreendimentos. Os principais fabricantes de CRM parceiros da Empresa “X” em projetos concomitantes ou na revenda do software são: Oracle, People Soft, SAP e Siebel Systems que, atualmente, é o maior parceiro em termos de participação em empreendimentos. Como empresa brasileira homologada por grandes fabricantes internacionais de CRM, A Empresa “X” desenvolveu competências como: análise do modelo de negócios do cliente, análise do retorno sobre investimento de CRM, integração com sistemas legados do cliente e integração entre telefonia e sistemas computacionais de *call center* (CTI - *Computer Telephony Integration*). Em conjunto com a infra-estrutura de ambiente de simulação de soluções CTI, podem ser operados outros recursos como é o caso do laboratório interno de capacitação técnica e funcional dos consultores de CRM, célula de consultoria remota e central de serviços para atendimento à base instalada pós-implementação de CRM. Existe o cuidado de se acompanhar os projetos de CRM do início ao fim, valorizando a fase de acompanhamento pós-implementação, que é uma das mais críticas.

Além da implementação de CRM, a Empresa “X” é revendedora e integradora do sistema, obtendo uma visão mais ampla sobre o mercado que atua. A escolha da Empresa “X” para o estudo de caso levou em consideração essa amplitude, permitindo ao pesquisador obter informações mais completas a respeito da implantação de CRM.

A experiência da Empresa “X” em projetos de CRM no Brasil vem confirmando que é imprescindível — antes mesmo do início do projeto — a organização da força de trabalho que irá atuar, definindo suas funções e processos de trabalho. Esse recurso tem sido utilizado também para reduzir custos, tempo de aprovação e atritos durante os projetos. A estrutura é liderada por um comitê diretor formado por representantes da Empresa “X” e clientes, com a finalidade de decidir questões mais estratégicas ou de risco para o projeto. A estrutura é apresentada na figura 16:

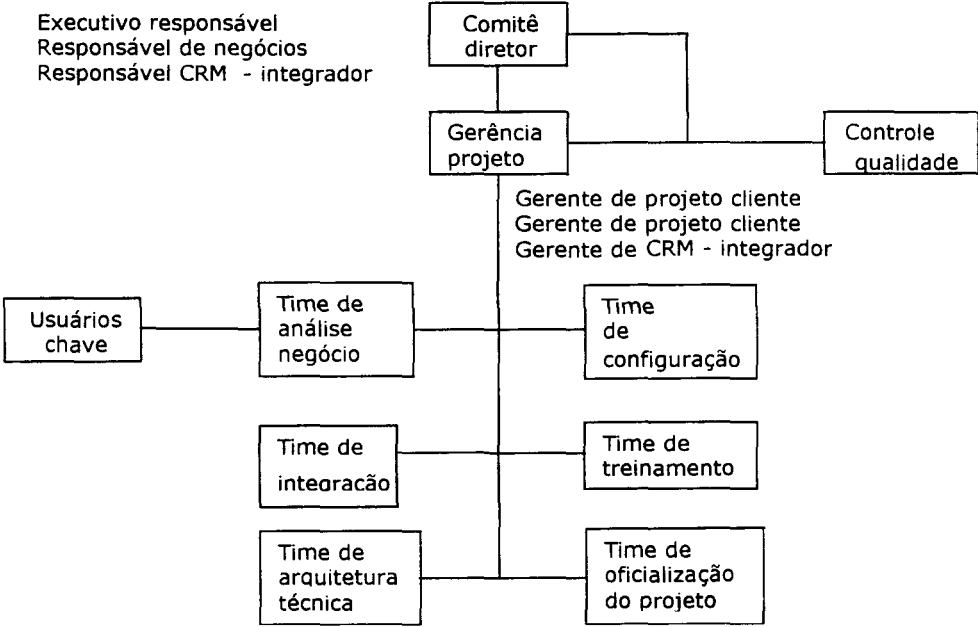


Figura 16: A organização da Empresa “X” para implantação de CRM

Fonte: Empresa “X”

7.2 A origem do CRM e como são escolhidos os fornecedores, segundo os entrevistados

É opinião unânime entre os entrevistados que a origem do sistema de CRM está na tecnologia, a partir da fundação da empresa Siebel, no ano de 1993 nos EUA:

“Foi inventado pela Siebel. Tom Siebel, antes de fundar a sua empresa, trabalhava para Oracle na área de vendas. Decidiu sair e montar a sua própria empresa. Lançou, então, o CRM em 1995, inicialmente, para automatizar a força de vendas e o call center. No Brasil, surgiu em 1998” (entrevistado “A”).

“A empresa Siebel começou com seu fundador - Thomas Siebel – que foi vendedor da Oracle. Ele chegou a ganhar prêmios por metas superadas na Oracle e com o passar do tempo sentiu que as empresas clientes necessitavam automatizar a força

de vendas, conhecer mais os clientes rentáveis, os produtos que consomem e serviços. Ele saiu da empresa e criou a Siebel com a especialização de CRM. em 1993” (entrevistado “B”).

- *“Thomas Siebel estava descontente com a empresa que trabalhava e fundou a sua companhia, lançando o CRM. Antes ele havia proposto um novo sistema para a Oracle, que não comprou o projeto. A Siebel foi criada em 1993, em San Mateo, Califórnia” (entrevistado “C”).*

Os componentes de um sistema de CRM são assim definidos, segundo o entrevistado

“A”:

“O CRM pode ser dividido em pelo menos duas partes: negócios e tecnologia da informação — TI. A parte de negócios inclui o desenho dos processos empresariais, definição das estratégias de relacionamento, regras de negócios e realinhamento organizacional para que membros da empresa trabalhem de forma integrada. A parte de negócios pode ser apoiada pela empresa integradora e fabricante da solução, porém, é a empresa que precisa liderar o processo de modo que esteja apta para a implantação, logo no início do projeto. Já a parte de TI, inclui hardwares e softwares modularizados por segmentos como: call center, automação da força de vendas, Web, canais e serviços de campo. Compreende também suporte remoto ou físico para problemas ocorridos após a implementação, treinamento para equipe técnica e para usuários finais” (entrevistado “A”).

Segundo o entrevistado “B”, o CRM pode ser dividido também em duas partes, porém de uma outra forma:

“O CRM Siebel pode ser dividido em “horizontais”, que são vendas, marketing, serviços, parceiros e empregados e nas “verticais”, que são os segmentos automotivo, telecomunicações, farmacêutico, energia, viagens e transporte, financeiro, governo eletrônico e bens de consumo” (entrevistado “B”).

“Além das horizontais e verticais, o CRM também se divide em operacional, analítico e colaborativo” (entrevistado “C”).

Existem diversos fornecedores no mercado e sua adequação às necessidades de negócios da empresa adquirente de CRM influencia o tempo de implementação e a possibilidade de utilização de novas funcionalidades do sistema. Quatro principais condições para a escolha do fornecedor de CRM foram relatadas pelo entrevistado “A”:

“Tipo de tecnologia oferecida (...)A linguagem Web tem preferência (...)Preço. Com frequência a empresa adquirente se baseia no processo de decisão em função do preço final das licenças de CRM. O risco dessa determinação é que alguns custos podem permanecer “invisíveis” durante o processo de escolha. (...)Ameaça à saúde financeira da empresa contratada para o projeto” (entrevistado “A”).

Segundo o entrevistados “B” e “C”, cada vez mais a escolha do fornecedor de CRM está atrelada aos custos, como relatam:

“A Siebel tem a sua equipe de implementação e vende esse serviço. Nós, os integradores, geralmente somos mais baratos e entregamos com mesma qualidade. É muito comum a empresa fabricante convidar recursos de uma empresa integradora para baratear a sua proposta. São concorrentes e ao mesmo tempo parceiros em implementação de CRM” (entrevistado “B”).

“Preço e qualidade. No passado era mais qualidade, hoje como muita gente já sabe implementar, o que vale é preço” (entrevistado “C”).

Para o entrevistado “D”, a escolha do fornecedor de CRM é condicionada a três motivos: “funcionalidades disponíveis, facilidade de utilização e preço”.

7.3 As fases, tempo para implementação e recursos humanos

A implementação do CRM é complexa, envolve numerosas tarefas, tais como confecção e envio de documentos entre as parte do projeto, reuniões com diversas áreas, levantamento de necessidades, programação dos softwares, alocação de recursos humanos, negociações internas, treinamentos, testes e validações. Independentemente do tamanho do projeto, a implementação de um CRM pode envolver, no mínimo, 14 fases para o entrevistado “A”:

“A primeira fase ocorre quando a empresa que adquire CRM percebe a necessidade de tecnologia para relacionamento com clientes e decide sondar o mercado (...). Segunda fase: a empresa contratante formaliza o seu convite para fabricantes e revendedores de CRM (...). Quarta: a resposta à RFP é enviada para a empresa de maneira formal(...). Quinta: negociação de preços e prazos (...). Sexta: embora o negócio leve até um ano para ser concretizado, uma vez decidido, a organização para implementação ocorre imediatamente (...). Sétima: treinamento dos recursos de TI do cliente (...). Oitava: desenho e análise da solução (...). Nona: em função do que foi aprovado com o usuário, a solução começa a ser customizada (...). Décima: o treinamento do usuário final (...). Décima primeira: fase de teste e homologação do que foi construído(...). Décima segunda: fase de produção (...). Décima terceira: acompanhamento da produção (...). Décima quarta: relatório final(...)” (entrevistado “A”).

O entrevistado “B” demonstrou seguir os passos do fabricante no tocante ao processo de implementação:

“A Siebel tem uma metodologia chamada de eRoadmap usada para implantar o CRM dentro dos clientes. As fases são: definição, descoberta de requerimentos, desenho e configuração” (entrevistado “B”).

De forma similar e com a mesma fonte, porém com mais detalhes e fases, o entrevistado “C” descreveu:

“Fase da definição do projeto. Reuniões são marcadas, define-se o patrocinador do projeto e áreas envolvidas. Fase da descoberta. O objetivo é descobrir fatos e ações existentes nas áreas envolvidas (...). Fase do desenho do projeto (...). Fase da configuração software. As telas de atendimento, serviços e vendas são desenhadas (...). Fase do teste e validação. Validar junto ao usuário se as entregas estão de acordo com o projeto (...) (entrevistado “C”).

Pela complexidade descrita pelos entrevistados, o CRM requer um tempo maior de projeto do que sistemas comerciais específicos. O tempo de execução pode ser afetado por várias causas para o entrevistado “B”:

“O tempo de implantação pode ser afetado por algumas condições como existência de sistemas próprios (legados) na empresa contratante, número de módulos adquiridos, nível de aprovação dos testes e porte da empresa. Uma implantação que necessite de integração com os sistemas legados do cliente é mais complexa pois os especialistas em TI da empresa contratada precisam estudar tais sistemas e seus riscos para que não haja perdas de dados ou mesmo funcionalidades” (entrevistado “B”).

O entrevistado “C” citou que a hierarquia de aprovação da empresa adquirente pode afetar o tempo do projeto:

“Algumas empresas formam uma hierarquia desnecessária para aprovação onde, separadamente, muitas pessoas precisam aprovar, multiplicando assim o tempo despendido. O porte da empresa também influencia na implantação. Num extremo, empresas muito grandes e noutro extremo empresas pequenas, geralmente, são as mais complexas. A primeira porque apresenta processos mais dependentes. A segunda porque nem sempre dispõe de recursos suficientes. Empresas que reúnem as quatro condições num único projeto podem levar mais de dois anos para implantar um CRM. Uma implantação com módulo único e sem sistemas legados é mais rápida pode ocorrer em cerca de três meses” (entrevistado “C”).

Existem quatro tipos de profissionais que participam ativamente de uma implementação de CRM: “o gerente do projeto, o consultor de processos, o programador de sistemas e o analista de marketing” Os recursos humanos geralmente são dimensionados

dessa forma: “Programadores de sistemas que representam 10% da força de trabalho, consultores que dominam os processos do CRM (85%) e marketing (5%)” (entrevistado “D”).

Quanto aos recursos humanos necessários, segundo o entrevistado “A”, “para se implementar CRM numa empresa de porte médio são necessários um gerente de projeto, quatro consultores técnicos e um responsável por banco de dados alocados, durante alguns meses”. O total de recursos humanos pode chegar a dezenas, caso o projeto tenha um escopo maior. Os entrevistados “B”, “C” e “D”, confirmaram o fato, relatando que uma implementação de baixa complexidade pode envolver três pessoas e a de maior complexidade que pode absorver mais de 20 recursos humanos.

Para o entrevistado “D”, a participação da área de marketing nas implementações é problemática e paradoxal:

“A participação da área de marketing na implementação de CRM tem sido paradoxal. O pessoal de marketing trabalha ativamente nas definições dos processos de negócios durante as implementações, porém, frequentemente, demonstra desconhecer os propósitos e funcionalidades de um projeto de CRM. Existe a crença da área de marketing de que o CRM é suficiente para fidelizar clientes. No entanto, com o passar do tempo, percebe-se que o sistema de CRM além de não ser o único componente para fidelização, pode também não servir de ferramenta pois a área de marketing tem dificuldade para manuseá-la, seja por questões de capacitação ou por questões de cultura. Os processos de marketing, ao contrário das áreas operacionais, são tradicionalmente informais, não documentados e pouco claros. O mesmo pode estar ocorrendo com os gerentes de vendas (...) Geralmente o gerente de contas é forte dentro da empresa enquanto traz receitas, porém é fraco para a gestão de problemas complexos” (entrevistado “D”).

7.4 Barreiras ao projeto de CRM e marketing de relacionamento

Muitas foram as barreiras relatadas para se implementar CRM. Segundo o entrevistado “A”, existem chances de desvios, caso a empresa adquirente não defina claramente as estratégias que pretende adotar:

“A implantação pode ser ameaçada se a empresa contratante não definir claramente que estratégias pretende adotar para o CRM e como vai utilizá-lo. Quando a empresa deseja implantar CRM mas não está pronta para uma nova orientação de relacionamento, pode contratar uma empresa especializada no desenvolvimento de programas de relacionamento e fidelização com clientes finais.

Não está claro se a contratação desses serviços tem o objetivo de reorientar as estratégias de negócios (...)” (entrevistado “A”).

Segundo o entrevistado “B”, existem outras ameaças que, se não resolvidas, podem trazer prejuízos ao projeto:

“Baixo envolvimento da alta cúpula da organização com o projeto (...), baixa participação dos funcionários operacionais (...), centralização excessiva das informações pelas áreas de marketing e TI(...), orientação excessiva ao produto (...) e não conhecer as próprias necessidades internas pode fazer com que a escolha do software seja imprecisa e onerosa(...)” (entrevistado “B”).

O entrevistado “C” se ateve a questões de planejamento, visão e gestão:

“ Não planejar o futuro(...). Escolha incorreta da empresa implementadora de CRM. A empresa implementadora deve ser experiente, saber direcionar a empresa adquirente durante o projeto, opinar nos seus negócios, pois, muitas vezes, não há uma visão clara sobre as estratégias de relacionamento com seus clientes(...). Falta de visão da equipe de implementação(...). Falta de incentivo ao usuário (...). A hierarquia de aprovação dos testes durante o projeto, se exagerada, por atuar contra o cronograma” (entrevistado “C”).

Questões sobre pró-atividade com o cliente foram relatadas pelo entrevistado “D” como empecilhos à implementação:

“Embora o CRM possibilite que as empresas sejam pró-ativas na abordagem com clientes, usuários desqualificados e desagregados podem reduzir a utilização do CRM a um simples instrumento de informação passiva. Para se atingir o grau de pró-atividade é preciso que haja uma reorganização de cargos, salários, re-desenho de processos voltados ao cliente, estabelecimento de parcerias, capacitação e empowerment para o pessoal de operação. Algumas empresas não sabem trabalhar em forma de time durante e depois dos projetos” (entrevistado “D”).

Para o entrevistado “D”, para se realizar o marketing de relacionamento não é necessário um sistema de CRM:

“Para se fazer marketing de relacionamento não é necessário um sistema oficial de CRM, pois o database marketing seria suficiente. Já foram realizadas ações de marketing de relacionamento em consultórios dentários, através de ferramentas tecnológicas de baixo custo e improvisadas, com o Microsoft Access” (entrevistado “D”).

7.5 Os papéis exercidos pelas áreas de marketing e vendas

Para o entrevistado “F” a área de marketing deveria ser a maior beneficiada com o CRM, no entanto, parece estar alheia a seu papel. Um exemplo pode ser dado com as

dificuldades demonstradas pela área para definir o escopo do projeto de CRM, transparecendo despreparo e desmotivação:

“Frequentemente as áreas de marketing são mencionadas pelas áreas de tecnologia das próprias empresas como sendo abstratas, excessivamente orientadas à criação, focadas em propaganda, com poucos controles e pouco conhecimento das estratégias e táticas de relacionamento. O entusiasmo por CRM acontece na fase da contratação, pois existe uma certa euforia pelas possibilidades da nova tecnologia. No entanto, à medida que a implementação vai avançando, o entusiasmo vai sendo substituído pela ausência em reuniões, palpites sem fundamentação e pouco envolvimento com os treinamentos” (entrevistado “F”).

A especialização da área de marketing está sendo comprometida com o desbalanceamento do número de profissionais experientes e novatos, para o entrevistado “F”:

“Há um excesso de estagiários nas áreas de marketing que é uma mão-de-obra barata, especializada e que pode crescer na empresa. A maioria das empresas excede a lei de 10% muito porque há muito oferta das faculdades de marketing, administração e comunicação que não param de crescer. Os profissionais seniors de marketing estão sendo substituídos por estagiários para reduzir custos. No entanto, a implantação de CRM exige que o pessoal de marketing tenha mais experiência não apenas na sua área como também em tecnologia (entrevistado “F”).

A área de marketing da empresa adquirente pode apresentar resistências à utilização do sistema, segundo o entrevistado “F”:

“Muitos profissionais de marketing acreditam que a antiga e manual forma de trabalhar é melhor do que a forma informatizada. Crêem também que o marketing é muito mais dinâmico do que a utilização do sistema. Não são todos os profissionais de marketing que pensam dessa forma, porém, há uma categoria de formadores de opinião que são contra a tecnologia. Muitas vezes são empíricos, com pouca experiência em sistemas e não acreditam nos efeitos da solução. Tal qual os profissionais de contabilidade há dez anos não acreditavam que a área poderia gerar automaticamente balancetes e receber computadores, parte dos profissionais de marketing da atualidade também não acreditam na automação” (entrevistado “F”).

Quanto à área de vendas das empresas adquirentes, foi relatado pelo entrevistado “F” que alguns vendedores recebem computadores do tipo *notebook* a partir da implementação de CRM, contudo, continuam usando a velha caderneta de anotações”.

7.6 Diferenças entre marketing de relacionamento e CRM, segundo os entrevistados

Os entrevistados demonstraram opinião formada sobre as diferenças entre o marketing de relacionamento e CRM, embora a comparação das funcionalidades do sistema com a teoria tenha sugerido uma outra visão. O entrevistado “A” demonstrou sobre-valorizar o CRM quase conferindo-lhe o *status* de humano: “o marketing de relacionamento dá alma ao CRM. O CRM é mais do que o marketing de relacionamento pois permite a sua gestão, vendas e novos negócios. O CRM faz o marketing de relacionamento acontecer”. O entrevistado “B” demonstrou a mesma linha: “o CRM é muito amplo. O marketing de relacionamento parece ter um escopo menor”. O entrevistado “C” também considera o marketing de relacionamento com escopo menor e justifica a origem das dúvidas conceituais: “marketing de relacionamento é menor do que CRM. Há dúvidas quanto ao seu entendimento que são provavelmente geradas dentro das instituições de ensino”.

O entrevistado “B” citou o caso da área farmacêutica, por exemplo, onde as empresas estão levantando receitas dos médicos junto às farmácias, cadastrando-as em seu CRM juntamente com os dados dos médicos, que medicamentos prescreve e até o nome do paciente:

“O vendedor não vende num primeiro momento para o médico, pois faz relacionamentos e demonstração sobre o produto, quando diversas vantagens são oferecidas como, por exemplo, convite para congressos, passagens aéreas, brindes etc. Porém, o CRM tem mostrado uma outra face do relacionamento: nem sempre esse esforço promocional resulta em maior prescrição dos medicamentos da empresa. Em muitos casos, o médico está prescrevendo remédios da concorrência. (...)” (entrevistado “B”).

Já o entrevistado “D”, talvez por ocupar cargo diretivo na organização, discorda das outras visões ao citar que “CRM é uma ferramenta que possibilita a expansão do marketing de relacionamento. Não é garantido que funcione, pois depende do desempenho das pessoas em termos de qualidade”.

7.7 A Siebel System, empresa fabricante de CRM

Foi prevista no estudo de caso da Empresa “X” a necessidade de entrevistar, pelo menos, um gerente *senior* da empresa fabricante do CRM Siebel como forma de complementar, enriquecer ou mesmo confrontar as informações coletadas na empresa escolhida para o estudo de caso. Essa necessidade se tornou ainda mais premente por dois motivos. Primeiro, porque poderia haver novas funcionalidades no sistema de CRM — fato não confirmado, pois o apresentado pela Empresa “X” foi o mesmo da Siebel Systems — e segundo porque as empresas são parceiras e trabalham juntas em alguns projetos de CRM.

A companhia Siebel Systems se posiciona como atual líder em *software* para aplicações de CRM e *e-Business*, habilitando empresas a vender e atender seus clientes através de multi-canais e diversos processos de negócios. Com mais de 3.500 clientes em todo o mundo — entre eles, IBM, Microsoft, Yahoo! e Kellogg's — a Siebel Systems emprega mais de 7.000 pessoas em 144 escritórios pelos 38 países em que atua. Possui 750 alianças e um capital de giro em torno de U\$ 2 bilhões de dólares.

Fundada em 1993 por Thomas M. Siebel, ex-CEO da Gain Technology — vendida para Sybase Inc. — ex-técnico, ex-vendedor e ex-vice-presidente do grupo Oracle nos Estados Unidos, a Siebel Systems se tornou uma das fabricantes de *software* que mais cresceu no mundo segundo a Fortune (2002). A Siebel foi citada recentemente como a terceira empresa de tecnologia que mais cresceu nos Estados Unidos. Seu fundador, considerado um dos melhores diretores do mundo em 2001 (Industryweek, 2002, p. 1, 2), é autor de publicações de CRM e *eBusiness* dentre as quais Virtual Selling, Cyber Rules e Taking Care of eBusiness.

7.8 O que significa CRM e quais as suas partes, segundo a Siebel

O CRM compõe-se dos principais processos que habilitam as organizações a atrair, atender e reter clientes (Siebel, 2002). Porém, sistemas de CRM eficazes não necessitam apenas de conhecimento técnico, mas também de compreensão especializada de processos empresariais específicos do setor. Para a Siebel (2002), para atingir seus objetivos, o CRM precisa ser personalizado, requerendo tempo de desenvolvimento e despesas adicionais por parte das empresas que podem aumentar o risco de falhas perante a complexidade das implementações. Com a finalidade de reduzir esses riscos, a Siebel Systems desenvolveu conhecimentos técnicos específicos sobre as melhores práticas — segundo a própria empresa — de CRM por sua experiência em diferentes indústrias. Incorporou também as melhores práticas setoriais no Siebel Industry Applications, que representa versões do software adaptadas às indústrias específicas (Siebel, 2002).

7.9 Os módulos e funcionalidades do sistema de CRM Siebel 7

A pesquisa na literatura técnica de CRM apontou mais de 60 funcionalidades principais para implementação nas áreas de marketing, vendas, serviços e gestão do relacionamento com parceiros. Embora essa literatura seja considerada pela empresa fabricante como restrita, foi concedido amplo acesso ao pesquisador. Já a literatura do mesmo fabricante, voltada para fins de promoção do sistema, divulga que os módulos do CRM Siebel foram desenvolvidos também para as mesmas áreas, todavia, reduz o número de funcionalidades para 29, como demonstrado na figura 17:

Vendas	Marketing	Serviços	Parceiros
• Gestão de oportunidades de vendas; • Cotações, preços e configuração; • Previsões de vendas; • Análise do estágio da venda; • Configuração de propostas e apresentações • Gestão de incentivo; • Gestão de território; • Metodologia de vendas.	• Análise e segmentação de mercado; • Gestão de campanhas de marketing; • Personalização de ofertas por clientes individualmente; • Gestão de listas; • Gestão e integração de dados • Retorno do investimento; • Eficácia da campanha.	• Associação de vendas e serviços; • Gestão de solicitações de serviços; • Solução de problemas; • Gestão de atribuições; • Criação de <i>scripts</i> inteligentes; • Enfileiramento; universal e CTI; • Colaboração e <i>wokflow</i>; • Serviços de campo; • Respostas por e-mail;	• Recrutamento e treinamento dos parceiros; • Elaboração de perfis e planejamento; • E-Commerce colaborativo; • Estatísticas de parceiros; • Gestão do desempenho dos parceiros.

Figura 17: As funcionalidades do CRM Siebel Versão 7 (2002) por área de implementação, segundo a brochura de suporte à venda do produto.

Fonte: SIEBEL(2002).

7.10 Os objetivos do marketing de relacionamento testados no estudo de caso

Houve unanimidade dos entrevistados e da literatura do CRM escolhido quanto aos objetivos de atrair, desenvolver e acentuar relacionamentos duradouros com clientes e outros parceiros (p.88). No entanto, ficou evidenciado nas entrevistas que os objetivos são dependentes de recursos da empresa adquirente:

“Os objetivos do CRM também são de atrair e acentuar relacionamentos com cliente, atingindo maior rentabilidade e proporcionando maior retenção. O próprio manual da Siebel cita os mesmos objetivos. Além do CRM, a empresa precisa disponibilizar recursos humanos e materiais” (entrevistado “A”).

“O CRM possui os mesmos objetivos e somente o somatório de suas funcionalidades pode fazer com que eles sejam atingidos. Para se chegar aos objetivos é necessário que haja gente treinada operacionalmente e estrategicamente nas empresas” (entrevistado “B”).

“Atrair, desenvolver e acentuar relacionamentos é o que o CRM faz também. Para isso, é imprescindível desenvolver usuários capacitados além de infra-estrutura” (entrevistado “C”).

Além das entrevistas, foram verificadas nos manuais técnicos de CRM quais funcionalidades estariam mais aptas para viabilizar os objetivos do marketing de

relacionamento. Não foi encontrada uma funcionalidade específica, pois elas deveriam ser concomitantes.

7.11 Os valores do marketing de relacionamento testados no estudo de caso

Os valores do marketing de relacionamento (p.88) foram os mais difíceis de serem reconhecidos pelos entrevistados. O entrevistado “A” afirmou que “de todos os elementos do marketing de relacionamento, os valores são os mais difíceis de serem viabilizados pelo CRM, embora possa auxiliar na sua obtenção”. A opinião dos entrevistados foi unânime sobre a dependência das pessoas para se produzir os valores apresentados. “Para o CRM gerar os valores do marketing de relacionamento é preciso muito mais que sistema. É preciso gente”. declarou o entrevistado “A”. Os entrevistados “B” e “C” defenderam que certas funcionalidades do CRM podem auxiliar — fizeram questão de frisar que é auxílio — na viabilização de certos valores do marketing de relacionamento:

“Certas funcionalidades do sistema apenas auxiliam os valores do marketing de relacionamento, pois CRM é uma tecnologia com recursos para várias áreas da empresa. As pessoas, os treinamentos e as diretrizes da empresa também precisam ajudar” (entrevistado “B”).

“O CRM pode ajudar para se chegar aos valores, contanto que a empresa tenha como prioridade o relacionamento com clientes, alocando pessoas certas, orientação, e que esses valores não sejam passageiros. O treinamento também é fundamental, pois os valores do marketing de relacionamento devem estar internalizados nas pessoas” (entrevistado “C”).

Questionados a respeito das evidências de como o CRM poderia então auxiliar na obtenção dos valores do marketing de relacionamento, os entrevistados descreveram diversas funcionalidades do sistema como por exemplo:

“Histórico do contato com o cliente é uma funcionalidade do CRM que pode ajudar para a co-produção. A funcionalidade de colaboração via Internet (e-colaboração) fornece recurso para o cliente, durante o contato com a empresa, receber, em tempo real, instruções ou informações do atendente através de conversa no teclado (chat), por voz na linguagem de protocolo de internet (IP) ou mesmo via telefone convencional” (entrevistado “A”).

“Integração da telefonia com computadores (Computer Telephone Integration – CTI) permite o roteamento inteligente, entre o cliente e o atendente, das chamadas

para o call center. Pode ajudar, principalmente, na cooperação e colaboração entre eles” (entrevistado “B”).

- *“Colaboração, chat e scripts inteligentes são as funcionalidades mais usadas pelo CRM que podem ajudar na co-produção, colaboração e cooperação” (entrevistado “C”).*

7.12 Os benefícios do marketing de relacionamento testados no estudo de caso

Os benefícios do marketing de relacionamento têm como característica comum ser de longo prazo, mútuos e individuais ao invés de estandarizados (p.88). Comparando-os com os benefícios pretendidos pelo CRM foi verificado que algumas funcionalidades do sistema contribuem para sua viabilização. Contudo, alguns benefícios do marketing de relacionamento não são propagados pela literatura de CRM, como é o caso de “redução da diferença (*gap*) entre aspectos técnicos dos produtos e consumidor”. Foi unânime entre os entrevistados que os benefícios do marketing de relacionamento podem ser suportados pelo CRM, embora acreditem que o CRM é apenas um dos recursos, posto que depende da qualificação e motivação dos usuários:

“O CRM pode auxiliar nos benefícios, porém vai depender também de funcionários (vendas, marketing e call center) treinados e comprometidos. Os benefícios do marketing de relacionamento são maiores do que os benefícios do CRM, mas são os mesmos” (entrevistado “A”).

“O marketing de relacionamento como o CRM possuem os mesmos benefícios que são de longo prazo e podem ser para todos na empresa. Porém, a implementação de CRM requer atendentes treinados, mobilizados, incentivados, através de marketing interno e a demonstração de vontade dos principais executivos” (entrevistado “B”).

O entrevistado “C” condicionou o atingimento dos objetivos do marketing de relacionamento não apenas à qualificação de funcionários, mas à estratégias corretas adotadas pela empresa contratante:

“A implementação de CRM proporciona os benefícios do marketing de relacionamento que somente podem ser alcançados se as estratégias de marketing estiverem corretas e focadas no cliente final e não no lançamento de promoções na mídia. Para que haja benefícios, a área de marketing deverá ser pró-ativa, envolvida e preparada” (entrevistado “C”).

Ao serem questionados sobre que evidências teriam para justificar como o CRM poderia viabilizar o marketing de relacionamento, os entrevistados descreveram diversas funcionalidades. O entrevistado “A” destacou a ferramenta analítica de marketing. O entrevistado “B” relatou o envio de mala direta, automaticamente. O entrevistado “C” ressaltou tanto a funcionalidade colaborativa como também indicou que é necessário cooperação entre as áreas da empresa para resolver problemas complexos do relacionamento:

“Contribui para se antecipar às necessidades do cliente, utilizando-se o histórico do cliente, trazendo de outras bases de dados. As ferramentas analíticas permitem que os clientes sejam segmentados, fazendo com que as campanhas sejam focadas” (entrevistado “A”).

“O sistema por gerar, por exemplo, uma mala direta automaticamente para aqueles clientes que atingiram um certo grau de propensão de desistir da empresa” (entrevistado “B”).

“A retenção é um reflexo do tratamento que a empresa dá para o seu cliente e funcionário que é uma das peças mais importantes no quebra-cabeça do relacionamento. Todos os dias acontecem problemas que são de difícil solução e que exigem cooperação de várias áreas de empresa para resolver. O CRM tem a parte “colaborativa” que ajuda na comunicação entre as áreas para aumentar a satisfação e retenção dos clientes” (entrevistado “C”).

7.13 As estratégias do marketing de relacionamento testadas no estudo de caso

Entre os entrevistados predominou que, de todos os fatores e instrumentos do marketing de relacionamento, as estratégias (p.88) podem ser melhor suportadas pelo CRM, embora acreditem que o sistema é apenas um dos recursos que depende da qualificação e motivação humana:

“As estratégias do marketing de relacionamento se parecem com as estratégias que o CRM pode oferecer. É como se o CRM tivesse sido montado a partir do marketing de relacionamento. Porém, o CRM para funcionar depende de pessoas, recursos internos da empresa, treinamento e vontade em se relacionar com clientes” (entrevistado “A”).

“Existem mais de 30 funcionalidades do CRM para colaborar com as estratégias de marketing de relacionamento das empresas. As novas versões do CRM estão gradativamente trazendo mais e mais funções que o pessoal de marketing vem pedindo” (entrevistado “B”).

“Algumas estratégias do marketing de relacionamento não podem ser realizadas sem o auxílio de um CRM ou de um conjunto de sistemas que automatizem a área de marketing, como por exemplo, segmentação da base de clientes e pesquisas em

tempo real. Porém, o CRM substituiu todos esses sistemas de marketing” (entrevistado “C”).

O estudo de caso revelou fatos essenciais, pois para cada uma das 14 estratégias selecionadas da teoria do marketing de relacionamento (p.88) encontrou-se correspondência com várias funcionalidades do CRM. Como exemplo, para a estratégia de abrangência, conhecimento e relacionamento com clientes finais, indiretos, fornecedores e parceiros, foram relatadas as seguintes funcionalidades:

“Para canais de relacionamento com os clientes finais e intermediários há o suporte e gerenciamento remoto das vendas, contatos e informações de produtos” (entrevistado “A”).

“Para funcionários, é possível que cada um deles consulte uma parte do sistema de acordo com seu perfil que pode ser customizado de acordo com a sua posição hierárquica, nível de responsabilidade e posição na cadeia decisória da organização. Os perfis podem ser divididos em operacional, gestão e aprovação” (entrevistado “B”).

“Para o relacionamento com áreas como entidades não governamentais seria necessário um esforço adicional para adequação dos módulos horizontais - vendas, serviços, marketing e empregados - para o tipo de negócio em questão” (entrevistado “C”).

Para as estratégias de proximidade, individualização e identificação de clientes individuais, tornando-os parceiros e conhecidos foram sugeridas as funcionalidades:

“O módulo CTI pode ajudar a identificar o cliente ao realizar uma chamada para o call center (...)” (entrevistado “A”). “Existe o módulo gestão de contas que permite resgatar todas as transações financeiras com cliente resultantes da prestação de serviços e vendas (...)” (entrevistado “B”). “Uma funcionalidade disponível na Internet chamada clique & fale proporciona o atendimento do cliente via web enquanto navega no site da empresa (...)” (entrevistado “C”).

O CRM apresenta tantas opções de funcionalidades para o marketing de relacionamento que o entrevistado “F” declarou que, antes de fazer uma visita para a pré-venda do sistema, precisa dispor de pelo menos algumas horas para uma espécie de treinamento *on line*:

“O próprio vendedor de CRM tem dificuldades para vender o sistema quando se trata de um cliente de grande porte. O vendedor para se preparar para a primeira reunião faz um curso on line da Siebel para se atualizar em relação às possibilidades e aplicações na área de marketing, vendas e call center. É comum a equipe de vendas de CRM ter noções de marketing de relacionamento. A auto-instrução não leva mais de duas horas.” (entrevistado “F”).

7.14 Resumo dos fatores e instrumentos testados no estudo de caso

Ao final das perguntas do formulário dos fatores e instrumentos, os entrevistados foram solicitados a fazerem um paralelo sobre CRM e marketing de relacionamento. O entrevistado “A” pareceu estar incomodado com o a abrangência do marketing de relacionamento já que no início da entrevista considerava-o menor do que o CRM (p. 98):

“Há a necessidade de pessoas, infra-estrutura, incentivo, gestão e orientação para que o CRM possa ser implementado. É como se o marketing de relacionamento fosse praticado junto com o CRM. As estratégias do marketing de relacionamento são mais visíveis de serem suportadas pelo CRM” (entrevistado “A”).

O entrevistado “B” considerou o marketing de relacionamento mais abrangente, porém não é viabilizado sem tecnologia:

“O marketing de relacionamento é mais abrangente que o CRM mas não pode funcionar sem a tecnologia. A tecnologia do CRM também não pode ser implementada sem a preparação da empresa. As estratégias do marketing de relacionamento podem ser suportadas mais facilmente pelo CRM” (entrevistado “B”).

Segundo o entrevistado “C”, o CRM precisa de vários componentes para existir:

“As estratégias do marketing de relacionamento são mais bem suportadas pelo CRM. O CRM sozinho não existe. É preciso de estratégias e acima de tudo de pessoas com formação, vontade e orientação para transformas as empresas que estão na era do produto para a era do cliente” (entrevistado “C”).

A figura 18 a seguir resume os fatores e instrumentos testados no estudo de caso junto aos entrevistados e à literatura técnica e mercadológica do CRM:

Fatores e instrumentos do marketing de relacionamento (p.88) (1)	O CRM viabiliza o fator? (2)	Funcionalidades do CRM que auxiliam na viabilização dos fatores e instrumentos (3)	Funcionalidades do CRM, pesquisadas na literatura técnica e demonstração do sistema (4)
Objetivos (1 fator)	S	• Não há funcionalidades específicas e sim o somatório delas.	• Incentivo e compensação • Acesso a qualquer hora e de qualquer lugar • Acompanhamento de serviços
Valores (6 fatores)	S	• Somatório das funcionalidades poderia auxiliar nos valores. Houve destaque para: • Histórico de contatos; • CTI; • Colaboração com clientes; • <i>Workflow</i> – gerenciamento do fluxo de informações; • Permissão de marketing; • Designação.	• Análise da venda • Análise dos serviços prestados. • Campanha e informação para vendas • Campanhas por e-mail • Canais de relacionamento (multi-canaís) • Colaboração com clientes • Colaboração com parceiros • Configurador de produto • CTI – <i>computer telephone integration</i> • <i>Data warehouse</i>
Benefícios (9 fatores)	S	• Histórico de contatos; • Gerenciamento de campanhas; • Pesquisas <i>on line</i>; • <i>Workflow</i> – gerenciamento do fluxo de informações; • Histórico de contatos; • Previsão extraordinária de produtos; • Brochuras <i>on line</i>; • Configurador de produto; • CTI.	• Designação • Enciclopédia • Ferramenta analítica • Ferramenta de relatórios • Gerenciador de contratos • Gerenciador de e-mail • Gerenciamento de campanhas • Gerenciamento de territórios • Histórico de contatos • Incentivo e compensação • Manutenção preventiva • <i>Office</i>
Estratégias (14 instrumentos)	S	• Rastreamento de contato na <i>web</i>; • <i>Script</i>; • Colaboração cliente; • Colaboração com parceiros; • Gerenciamento de campanhas; • Configurador de produto; • Segmentação; • Gerenciador de campanhas; • Designação; • Parte analítica; • Pesquisas <i>on line</i>.	• Permissão de marketing • Pesquisas <i>on line</i> • Precificador • Previsão extraordinária de produtos • Propostas • Qualidade de dados • Reporte de despesas • <i>Scripts</i> inteligentes • Segmentação de mercado • <i>Self-service</i> para o empregado • Suporte na apresentação para o cliente • Treinamento e capacitação • <i>Workflow</i> – gerenciamento do fluxo de informações.

Figura 18: resumo dos fatores e instrumentos testados no estudo de caso. A coluna “1” tem como origem a pesquisa bibliográfica; as colunas “2” e “3” têm como origem as respostas dos entrevistados; a coluna “4” tem como origem a pesquisa na literatura técnica de CRM, a qual possui mais de 60 funcionalidades.

Embora os entrevistados no início tenham respondido sim, ao longo da entrevista foram, contraditoriamente, citando que o CRM não pode viabilizar os fatores e instrumentos de marketing de relacionamento se não for precedido de pessoas, infra-estrutura, orientação empresarial, capacitação etc.

CAPÍTULO 8. CONCLUSÕES E SUGESTÃO DE AGENDA PARA NOVAS PESQUISAS

O marketing de relacionamento pode proporcionar benefícios (p. 76) para as organizações, contudo, não é considerado uma solução definitiva para questões mercadológicas, muito menos como uma nova idéia (p. 36). O seu conceito foi cunhado no início dos anos 80 (p. 35) a partir de diversas correntes teóricas precedentes como: marketing de serviços, marketing industrial, gestão da qualidade, teorias organizacionais e marketing transacional (p.36). A extensão do marketing de relacionamento demonstra que a sua teoria é complexa, indicando uma certa dificuldade para implementação plena ou mesmo restrição na sua adoção. O marketing de relacionamento possui diversas limitações, pode não ser recomendado para todos os tipos de empresas (pp. 51) e, se praticado sem proporcionar escolhas para o cliente, pode tornar o cliente “prisioneiro” (p.52). Um dos ingredientes necessários é a mudança do foco de produtos para o foco no relacionamento com clientes, exigindo, no mínimo, reexaminar aspectos humanos, tecnológicos, estratégicos e materiais, conforme relatos dos entrevistados (pp.103, 106).

Entre os entrevistados predominou, inicialmente, a opinião de que o CRM se sobrepõe ao marketing de relacionamento (p.98), porém, na medida que foram argüidos sobre as estratégias e, principalmente, sobre os valores do marketing de relacionamento, justificaram que o CRM não pode viabilizá-los sem que haja diversos outros ingredientes empresariais concomitantes como recursos humanos, treinamento, orientação para o relacionamento, entre outros (pp. 103, 106). O próprio entrevistado “B”, que no início da pesquisa descreveu o marketing de relacionamento com sendo de escopo menor do que o CRM (p.98), no final, mudou de posição, espontaneamente, afirmando que o marketing de relacionamento é mais abrangente que o CRM (p. 106). Já o entrevistado “D”, que ocupa um cargo mais estratégico,

foi direto ao ponto, afirmando que o CRM é uma ferramenta para auxiliar a empresa a praticar o marketing de relacionamento (p.98). Conclui-se que a amplitude do marketing de relacionamento pode estar sendo desconhecida por implementadores de CRM que demonstraram, mesmo que inicialmente, sobre-valorizar o sistema. No entanto, na medida que tomaram conhecimento sobre a amplitude do marketing de relacionamento, através da sequência de perguntas, externaram que muitos de seus elementos poderiam resolver problemas que ocorrem nas implementações (p.95), levando a concluir que o marketing de relacionamento poderia ser um antecedente para o CRM. Um outro ponto concluído é que marketing de relacionamento e CRM não são conflitantes, muito pelo contrário, podem ser complementares, pois, como dito pelo entrevistado “B” (p. 106), a tecnologia do CRM não pode ser implementada sem a preparação da empresa ao mesmo tempo em que as estratégias do marketing de relacionamento poderiam ser melhor suportadas pelo CRM. O entrevistado “C” adicionou ao declarar que algumas estratégias do marketing de relacionamento não podem ser realizadas sem o auxílio de um CRM ou de um conjunto de sistemas (p.104).

Dos fatores comparados com a literatura e funcionalidades do CRM, os objetivos do marketing de relacionamento (p.76) foram idênticos aos do sistema (pp. 100, 101). Já os benefícios são mais numerosos na literatura do marketing de relacionamento do que os propagados pelo CRM. Para o entrevistado “C”, os benefícios do marketing de relacionamento somente podem ser alcançados se as estratégias de marketing estiverem corretas e focadas no cliente final e não no lançamento de promoções (p. 103). Os valores do marketing de relacionamento não são claramente identificados na literatura e funcionalidades do CRM, embora a sua utilização possa proporcionar melhores condições de atingi-los (p.102). O CRM, isoladamente (p.102), não viabiliza os valores do marketing de relacionamento, pois é preciso muito mais que sistema, é preciso gente (entrevistado “A”, p.102). Com relação à viabilização das estratégias do marketing de relacionamento, conclui-se

que o CRM pode apresentar funcionalidades que se situam numa linguagem muito próxima (p.104), porém, isoladamente não poderiam viabilizar o marketing de relacionamento. Há evidências de que várias funcionalidades do CRM foram desenhadas para atender à estratégias específicas do marketing de relacionamento (p.101). O entrevistado “A” declarou que o CRM pode ter sido montado a partir do marketing de relacionamento (p.104). Portanto, há razões para se acreditar que a implementação das funcionalidades de um sistemas de CRM, que é dependente de diversos elementos não tecnológicos, pode não ser suficiente para viabilizar os fatores e instrumentos do marketing de relacionamento.

A complexidade para implementação do CRM, por si só, pode ser uma barreira inicial para se implementar certas estratégias do marketing de relacionamento que necessitam da utilização de tecnologia. Diversos fatos levantados no estudo de caso colaboraram para essa conclusão. Por exemplo, os entrevistados, que possuem experiência significativa na implementação de sistemas de CRM, citaram, no total, apenas 14 funcionalidades do sistema (p.107) para os fatores e instrumentos do marketing de relacionamento. Quando comparadas com as mais de 60 funcionalidades presentes na literatura técnica de CRM (p.107) e com as 29 funcionalidades existentes na literatura de suporte à vendas do produto (p.101), que é amplamente difundida no mercado, ficou notório que, a exemplo da complexidade do marketing de relacionamento (p.52), o CRM também pode estar se tornando emaranhado. Diversas evidências de sua complexidade foram fornecidas pelos entrevistados, como é o caso da necessidade de até 20 integrantes para projetos (p. 95), da necessidade de 14 fases para implementação do sistema (p.93) e da precedência de pessoas, recursos internos, treinamento e vontade para se relacionar com clientes (p.104).

A área de marketing das empresas adquirentes poderia ser mais efetiva nas implementações, no entanto, a sua participação foi apontada como paradoxal, segundo o

entrevistado “D” (p. 95). Há razões para se acreditar que ocorre um desequilíbrio entre alto grau de desejo pelo CRM, demonstrado pela área de marketing antes de sua aquisição, e a tímida presença (p.94) e utilização do sistema na implementação. Uma das explicações pode estar nos relatos do entrevistado “D” (p. 95), justificando que os processos de marketing, ao contrário das áreas operacionais, são tradicionalmente informais, não documentados e pouco claros. Da mesma forma, conclui-se que um semelhante efeito paradoxal pode estar ocorrendo com os gerentes de vendas das empresas adquirentes, que ao mesmo tempo que reivindicam automação dos escritórios, não demonstram organização, segundo o entrevistado “D” (p. 95). Além do entusiasmo passageiro pelo projeto, a área de marketing das empresa adquirentes pode estar apresentando pouco conhecimento das estratégias e táticas de relacionamento, palpites sem fundamentação e pouco envolvimento com os treinamentos, conforme relato do entrevistado “F” (p. 97), que chegou a acusá-las de áreas abstratas (p. 97). Diversas oportunidades podem estar sendo perdidas por essas áreas, inclusive a orientação para o relacionamento com clientes.

Segundo relato de entrevistado “F” (p.97), pode estar havendo um excesso de estagiários nas áreas de marketing. A mão-de-obra de estagiários é bem recebida pelas organizações em função de seu baixo custo e relativa especialização. Entretanto, quando excede um determinado limite — a regulamentação brasileira fixa em 10% sobre o efetivo de empregados — pode baixar o nível de experiência global da área de marketing (p.97), que mesmo sem estagiários, foi considerada de capacidade duvidosa pelo entrevistado “D” (p.95). A proliferação das faculdades de marketing, administração e comunicação tem contribuído para que, anualmente, milhares de estagiários estejam disponíveis para o estágio (p.97), inclusive se sujeitando a não receber bolsa-auxílio. Algumas empresas substituíram funcionários *seniors* de marketing na tentativa de redução de custos. No entanto, a implementação de CRM tem requerido que os profissionais de marketing tenham mais

experiência não apenas na sua área como também em tecnologia (p.93). A longo prazo, o excesso de estagiários, ao invés de gerar economia, pode acarretar em custos adicionais de treinamento, customização de sistemas ou mesmo de retrabalho.

A despeito de algumas “etiquetas” terem surgido para tentar explicar o marketing de relacionamento (p.48)— embora não tenham representando adição no seu conceito — novos valores, benefícios e estratégias estão sendo acrescentados à sua teoria através de publicações científicas. Tem sido o foco de publicações especializadas o aprofundamento (p. 45) de certos elementos do marketing de relacionamento, indicando que sua conceituação está em desenvolvimento, ao mesmo tempo que está sendo difundida no meio acadêmico e empresarial. De alguma forma, os praticantes vêm se beneficiando desse desenvolvimento que encontrou no CRM, o qual também vem recebendo inúmeras etiquetas (p. 60), o seu amplificador necessário. Por haver similaridades entre a teoria do marketing de relacionamento e a prática de CRM (p.101), a indústria de tecnologia responsável pela criação dos sistemas de gestão de relacionamento na década de 90 vem contribuindo, através do seu poder de marketing, para a propagação dos benefícios e estratégias relacionais (p.107), encontrando eco nas organizações, fato explicado pelo crescimento dos investimentos anuais no sistema (p.57). Baseando-se nos relatos do estudo de caso (p.104), pode-se concluir que o marketing de relacionamento vem beneficiando o aprimoramento do CRM, que ainda apresenta limitações (p.64), e que o sistema é capaz de proporcionar, reunir e auxiliar diversos dos elementos da teoria do marketing dentro das organizações.

Sugestões para novas pesquisas

O presente estudo não esgotou o tema em questão, muito pelo contrário. Por sua abrangência e natureza multi-disciplinar fazem-se necessárias futuras investigações a respeito de:

- Novos elementos teóricos do marketing que estão surgindo com a promessa de sobrepujar o marketing de relacionamento;
- A visão das empresas adquirentes do CRM em relação às empresas de tecnologia;
- A forma como os fabricantes de CRM definiram a incorporação das “melhores práticas” das diversas indústrias dentro dos sistemas de CRM;
- Os ganhos reais proporcionados ou não aos usuários “invisíveis” do CRM: os consumidores;
- As condições motivacionais e de infra-estrutura dos usuários do CRM das áreas de marketing;
- A extensão do presente estudo para que seus dados pudessem ser extrapolados estatisticamente para a realidade brasileira;
- Criação de uma metodologia baseada em marketing de relacionamento para se implementar CRM.

CAPÍTULO 9. RECOMENDAÇÕES

De acordo com Barreto (1998, p. 169), a dissertação de um mestrado profissionalizante pode ser baseada na estrutura de relatório de consultoria administrativa, onde se permite o uso de recomendações como forma de “terapia” para as questões levantadas. Deste modo, a fim de contribuir para a solução de parte dos problemas encontrados no tema, foi inserido o item de recomendações.

1. Um dos objetivos do marketing de relacionamento é fazer com que as relações entre empresa e cliente sejam duradouras e compensadoras economicamente. No entanto, restringir a escolha do cliente a mercados oligopolizados ou a produtos que gerem dependência não deve ser confundido com marketing de relacionamento. As empresas e organismos de defesa do consumidor deveriam ser incentivados a buscar constantemente alternativas para que a longevidade da relação seja conquistada pelas partes e não uma consequência inexorável.
2. O processo de decisão por um sistema de CRM até a sua implementação é complexo, envolve recursos críticos passíveis de falhas, apresenta até 14 fases distintas e pode prolongar-se por mais de um ano. Recomenda-se que a empresa adquirente providencie previamente pelo menos quatro principais recursos para implementação: infra-estrutura, tecnologia, valores financeiros e recursos humanos. Este último é fortemente influenciado pelo foco mercadológico e valores da empresa que deverá destinar investimentos para seu desenvolvimento em habilidades de liderança, técnica de atendimento e vendas, comunicação interna e externa, domínio de sistemas, planejamento, controle e capacidade para negociações internas. Recomenda-se que, para viabilizar a implementação de CRM, seja previamente realizado um diagnóstico apurado das condições quanto às habilidades e estágios dos colaboradores, estruturas existentes, estratégias mercadológicas correntes e

vocação organizacional para o relacionamento com clientes. Essas medidas poderão contribuir para a redução do tempo de implementação, redução de custos do projeto e aumento da utilização do CRM por parte dos colaboradores.

3. A forma de se fazer marketing baseada no planejamento de fora para dentro da organização, onde o cliente verdadeiramente participa do processo estratégico, poderá ser implementada, utilizando-se tanto o marketing transacional quanto o marketing de relacionamento. Este pode gerar diversos valores e benefícios a grupos selecionados de consumidores, através de estratégias específicas. Aquele pode proporcionar uma comunicação em larga escala a custos por contato menor. A sinergia entre as duas formas de marketing pode ser potencializada como foi para o marketing direto que tratou de aproveitar a mídia de massa para gerar audiência e respostas diretas nos canais de contato, tirando proveito do relacionamento mais próximo com clientes.
4. O estudo de caso demonstrou que o processo de venda de CRM pode levar de seis meses a um ano, envolvendo vários recursos das empresas de tecnologia, trazendo como consequências o encarecimento do sistema, desgaste entre as partes e perda de oportunidades mercadológicas. Foi constatado que o argumento de vendas principal do CRM está associado ao oferecimento de meios para realizar estratégias de marketing de relacionamento e benefícios desejados, principalmente os de redução de custos e aumento de receita. Recomenda-se dois caminhos para reduzir o ciclo do processo de vendas: o primeiro que as empresas de tecnologia investiguem através de metodologia proveniente do marketing de relacionamento o estágio de orientação mercadológica que se encontra a empresa cliente de modo a oferecer a solução mais adequada. O segundo, que a empresa de tecnologia busque, com mais frequência, parceiros e consultores externos para demonstrar, antes do processo da venda, como funciona e quais benefícios e mudanças são

necessários para o marketing de relacionamento. Dessa forma a empresa adquirente poderá optar em “desejar” o CRM aumentando suas chances de ser “comprado” ao invés de ser “vendido”.

5. Os sistemas de CRM foram constituídos para vários tipos de indústria, tratando suas necessidades. Assim é possível, por exemplo, que uma indústria automobilística adquira uma versão de CRM previamente customizada para suas necessidades. No entanto, discute-se se tais necessidades são similares a de outras empresas do setor, inclusive empresas concorrentes. Um aspecto que deve ser observado com atenção é se a empresa adquirente, por questões de redução de verbas para o projeto, opta em adaptar seus processos ao CRM, ao invés de adaptar o CRM à empresa. Uma das razões da evolução da tecnologia está no seu poder em se adaptar ao homem e não o homem se adaptar aos sistemas. Talvez esse fato deva ser rememorado para tornar o uso do CRM mais intuitivo para as pessoas.

6. A ética e a responsabilidade social precisam ser almejadas pelo marketing de relacionamento e CRM. Um exemplo fornecido pelo entrevistado “C” sobre a indústria farmacêutica relatou que essas empresas estão recolhendo receitas dos médicos entregues nas farmácias, cadastrando-as no CRM, incluindo-se o registro profissional do médico. O vendedor em visita aos consultórios não vende diretamente, pois ele faz relacionamento com os médicos, oferecendo oportunidades de congressos, viagens etc. Com a ferramenta analítica de CRM foi possível se verificar que muitas vezes esse médico está prescrevendo os remédios da concorrência e não da empresa que está investindo no seu relacionamento, reorientando assim o trabalho dos vendedores. É alarmante o fato de que as escolhas dos pacientes, que já são praticamente decididas pelos médicos — que prescrevem as marcas dos medicamentos na receita —, poderão ser ainda mais reduzidas com o aprimoramento

da tecnologia da informação caso não haja um esclarecimento para a classe médica e população. Esse é um dos exemplos do paradoxo gerado pelo desenvolvimento tecnológico que deveria ser utilizado a favor dos consumidores, jamais restringindo as suas escolhas.

REFERÊNCIAS

- ADDIS, Michela; HOLBROOK, Morris B. On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: an explosion of subjectivity, **Journal of Consumer Behavior**, v.1, mar. 2001.
- AGRAWAL, Mani; KUMARESH, T. V.; MERCER, Glenn A. The false promise of mass customization, **The Mckinsey Quarterly**, n. 3, 2001.
- ASSIS, Luiz Carlos. Especial CRM, **Revista Consumidor Moderno**, n. 52, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING DIRETO (ABEMD). **Informações setoriais**. São Paulo, 2001.
- _____. **Informações setoriais**. São Paulo, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKETING (ABT). **Pesquisa Anual do setor de Call Center**. São Paulo, 2001.
- _____. **Pesquisa Anual do setor de Call Center**. São Paulo, 2002.
- BALLANTYNE, David. Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal, **Internacional Journal of Banking Marketing**, v. 18, n. 6, p. 274-286, 2000.
- BARKLEY, Scott *et al.* Customer focus system. The evolution of Customer Relationship Management to eBusiness. In: **Kellogg Venture 2000 Anthology**. EUA, 2000.
- BARRETO, Carlos Osmar. Teses em mestrados profissionais, **RAC**, v. 2, n. 1, p. 165-172, jan/abr. 1998.
- BECHAT, Yan; RICO, Rossi. Vendas de CRM Decepcionam o Mercado, **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 3 jan. 2001.
- BERRY, Leonard L. Relationship marketing, in emerging perspectives on services marketing. In: BERRY, Leonard L; SHOSTACK, G. Lynn; UPAH, Gregory (eds.). **American marketing Association: Chicago II**, 1983.
- _____. Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspective, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- _____. Customers' motivations for maintaining relationship with service providers, **Journal of Retailing**, v. 73, p. 15-37, 1997.
- _____. Relationship marketing of services - perspective from 1983 and 2000, **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, 2002.
- BOSE, Ranjit. Customer relationship management: key components for IT success, **Industrial Management & Data Systems**, 102/2, p. 89-97, 2002.

- CLOSE, Wendy *et al.* **CRM at work: eight characteristics of CRM winners.** Gartner Research, EUA, 2001.
- DAVIDS, Meryl. How to avoid the 10 biggest mistakes in CRM, **Journal of Business Strategy**, 1999.
- DAVIS, Peter R. **Relationship marketing in the construction industry.** AACE International Transactions, School of Architecture, Construction and Planning Curtin University of Technology, Australia, 1999.
- DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- DAY, George S., Managing market relationships, **Journal de Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.
- DRUCKER, Peter. O Futuro já começou, **Revista Exame**, São Paulo, 22 mar. 2000.
- DUNN Jr., Dan T.; THOMAS, Claude, A. Partnering with customers, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 9, n. 1, 1994.
- _____. Implement relationship marketing, **Bradford Management Research News**, v. 18, 1995.
- _____. Reengineering marketing, **Review of Business**, v. 17, n. 3, p. 41-48, spring 1996.
- EVERATT, Donna; ALLEN, Morrison. **CRM Easy to do wrong, hard to do right.** Strategic direction, 2002, vol. 18, no. 3, pp. 19-20.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio.** São Paulo: Nova Fronteira, 1999.
- FERREL, O.C. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000
- FORTUNE. Sítio da empresa. :Disponível em: <http://www.fortune.com>. Acesso em: 2002.
- FRANÇA, Ana Lucia. Consultores voltam-se para CRM, **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 20 mar. 2000.
- FURTADO, Clarissa. Empresas vão à justiça contra Programas de Gestão, **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 24 jan. 2001.
- GARTNER. **Relationship value is measured by mutual advantage.** USA: 2001.
- GASET, Juan Carlos. CRM não é um software; é uma filosofia. **HSM Management**, n. 28, ano 5, set./out. 2001.
- GELLER, Lois K. **Respostas Rápidas em Marketing Direto.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Futura, 2001.

- GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing. **Management decision**, MCB University, v. 31, n. 2, 1994a.
- _____.; STORBACKA, Kaj; STRANDVIK, Tore. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality, **International Journal of Service Industry Management**, v. 5 n. 5, p. 21-38, 1994b.
- GRÖNROOS, Christian. Relationship marketing: strategic and tactical implications, **Management decision**, 34/3, p. 5-14, 1996a.
- GUMMESSON, Evert. Implementation requires a relationship marketing paradigm, **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 3, 1988.
- _____. Making relationship marketing operational, **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, 1994.
- _____. Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis, **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 31-44, 1996.
- _____. Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from 30R approach, **Management decision**, 35/4, 1997.
- HATO, Christiane. Pesquisa alerta para os riscos do CRM, **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 dez. 2001.
- HIAM, Alexander; SCHEWE, Charles D. **MBA curso prático de marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- INDUSTRYWEEK. **The king of customers**. USA: fev. 2002.
- KOBS, Jim. **From MD to DM: do Marketing Direto ao database Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEVIS. Sítio da empresa. Disponível em: <http://www.levis.com>. Acesso em: 2002.
- LEWIS, Barbara R.; LITTLER, Dale. **Dicionário enciclopédico de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LIDDELL, Ned. The truth about CRM, **CIO Magazine**, may 2001.
- MACKENNA, Regis. **Competindo em Tempo Real**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MACSWEENEY, Greg. **Nobody says CRM is easy**. USA: insurance & technology, 2001.
- MAIA, Paula. As vantagens de ir direto ao ponto, **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. C8, 2002.
- _____. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOON, Youngme. **Interactive technologies and relationship marketing strategies**. Harvard Business School, 19 jan. 2000.
- MORGAN, M. Roberto; HUNT, Shelby, D. The commitment-trust theory of relationship marketing, **Journal of Marketing**, v. 58, jul. 1994.
- MOTLEY, Lawrence. **Ready for “Relationship marketing”?** Washington: Bank marketing, 1980. v. 12.
- NEW TIMES, NEW STRATEGIES. Madison: Credit Union Magazine, v. 47, 1981.
- OLIVER, Richard W.; RUST, Roland T.; VARKI, Sajeew. Real-time marketing, **Marketing Management Review**, 1998.
- PALMER, Adrian J.; MAYER, R. A conceptual evaluation of the multiple dimensions of Relationship Marketing, **Journal of Strategic Marketing**, v. 4, n. (4), p. 207-220, 1996.
- PALMER, Adrian J. **Relationship marketing: a universal paradigm or management fad?** The Learn Organization, Bradford, 1996.
- PATTON, Susannah. The truth about CRM, **CIO Magazine**, may 1, 2001.
- PELS, Jaqueline; COVIELLO, Nichole E.; BRODIE, Roderick J. Integrating transactional and relational marketing exchange: a pluralistic perspective, **Journal of Marketing**, Summer 2000.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing 1 to 1**. São Paulo: Campus, 1994.
- _____. **Empresa 1:1**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. **Marketing 1 to 1 – CRM Series**. São Paulo: Peppers and Rogers Group, 2000.
- PEYNOT, Richard. Addressing the gap between enterprise CRM needs and actual CRM solutions, **Ideabyte**, feb. 2002. Giga Information Group folder.
- PORTER, Michael Porter. **What is strategy?** Harvard Business Review, nov. 1996.
- RAPP, Stan; COLLINS, Tom. **Maximarketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- _____. **5ª Geração do Marketing - MaxiMarketing II**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- RAPP, Stan. Muitos para um, **HSM Management**, São Paulo, n. 17, nov./dez. 1999.
- RAVALD, Annika; GRÖNROOS, Christian. The value concept and relationship marketing, **European Journal of Marketing**, v. 3, n. 2, p. 19-30, 1996b.
- REICHHELD, Frederick F.; RIGBY, Darrel K.; SCHEIFTER, Phil. Fuja dos quatro riscos do CRM, **Revista Exame**, 11 abr. 2002.
- ROGERS, Martha. Somos todos diferentes, **Revista Exame**, p. 54-58, 19 abr. 2000.

- ROSA, José Antonio *et al.* S. Sociocognitive dynamics in a product market, **Journal of Marketing**, 1999. Special Issue.
- ROSENFEILD, James. **A essência do database marketing e do marketing direto**. São Paulo: Instituto de Database Marketing, 1995.
- SAKAMOTO, Kendi *et al.* **Glossário Call Center 2000**. São Paulo: Padrão, 2000.
- SCHULTZ, Don E. **Além do ano 2000: o futuro do marketing direto**. São Paulo: Nobel, 1996.
- SHETH, J. N.; PARVATIYAR. **Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences**. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, no. 4, pp. 255-71, 1995.
- SHAHNAM, Elizabeth. **The Customer Relationship Management Ecosystem**. USA: Meta Group, Inc, 2000.
- SIEBEL SYSTEMS, Inc. **Siebel, líder mundial em aplicativos para eBusiness**. São Paulo, 2001.
- _____. **Siebel Documentation Roadmap**. USA, San Mateo, 2002.
- _____. **Impulsionando o desempenho corporativo através da gestão do relacionamento com o cliente (CRM)**. São Paulo, 2002.
- _____. **Requirements Mapping for Siebel eBusiness Applications**. USA, San Mateo, 2000.
- _____. **Siebel Solution map**. USA, San Mateo, 2002.
- _____. **Siebel Marketing 7 brochure**. USA, San Mateo, 2002.
- _____. **Siebel eBusiness Applications**. USA, San Mateo, 2002.
- _____. **Siebel Documentation Roadmap**. USA, San Mateo, 2002.
- SPARKS, Diane. **A Creative approach**. Philadelphia: Zip Target marketing, 1985. v. 8.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- THOMPSON, Thomas W. The Marketing/Retail Banking Partnership: An Evolutionary Perspective, **Journal of Retail Banking**, New York, v. 7, 1985.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento - After marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.
- WEBSTER, Frederick E. Jr. Defining the new marketing concept. Chicago: **Marketing Management**, 1994.

WEST, Jim. **Customer Relationship Management and you**. IEE Solutions, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, Larry. Successful Customer-Relationship Management, **MIT Sloan Management Review**, v. 42, summer 2001.

ZIPKIN, Paul. The limits of mass customization, **MIT Sloan Management review**, primavera 2001.

ANEXOS A e B

Anexo A - Formulário para entrevista

(Primeira parte – perguntas abertas)

Data da entrevista:

Entrevistado:

Empresa:

Telefone:

Cargo:

Perguntas

- 1) Como surgiu o CRM no mundo e no Brasil?
- 2) Quais as partes de um pacote de CRM?
- 3) Quais as fases para implantação de CRM desde o início?
- 4) Quanto tempo dura o ciclo de venda de um CRM?
- 5) Quanto tempo dura a implantação de um CRM?
- 5) Por que motivos uma empresa escolhe um fornecedor de CRM?
- 6) Quantas pessoas são envolvidas diretamente na implantação do CRM?
- 7) Que áreas da empresa são beneficiadas com o CRM? Qual a prioridade para implantação?
- 8) Que metodologia foi utilizada para a implantação de CRM? Foi própria, foi do fabricante?
- 9) Quais são os fatores que podem trazer problemas para implantação de CRM?
- 10) Qual a diferença entre CRM e marketing de relacionamento?

Anexo B - Formulário para entrevista

(segunda parte –fatores e instrumentos)

Formulário utilizado para as entrevistas e levantamento nos manuais técnicos do CRM Siebel dos fatores e instrumento do marketing de relacionamento

Este formulário é o resultado das respostas fornecidas pelos entrevistados, das constatações do pesquisador durante a entrevista e da investigação na literatura técnica do software escolhido para validar as respostas.

Entrevistado:

Empresa:

Fator # 1: Objetivo do MR Característica: os objetivos são alcançados em conjunto com os clientes de modo que haja geração de valores e benefícios mútuos.	O CRM viabiliza esse fator (S/N)?	O CRM viabiliz a esse fator (S/N)?	Como o CRM viabiliz a esse fator?	Que funcionalidades contribuem com evidências para viabilização dos instrumentos e o fator de MR ⁸ ?
1. Atrair, desenvolver e acentuar relacionamentos duradouros com clientes e outros parceiros, atingindo gols econômicos.				
Fator # 2: Valores do MR Característica: processo contínuo de identificação e criação de valores que são gerados individualmente, isto é, para cada cliente.				
1. Co-produção, colaboração e cooperação. Partes trabalham juntas em parceria onde o cliente faz parte e atua na solução e criação de valores.				
2. Credibilidade, confiança e honestidade.				
3. Cuidado e segurança durante o relacionamento.				
4. Do foco no produto e serviço para foco no valor da interação.				
5. Clientes são vistos com seu valor vitalício.				
6. Comprometimento interno: a organização voltada para a entrega de valores no relacionamento.				
Fator # 3: Benefícios do MR Característica: os benefícios são de longo prazo e mútuos, isto é, empresas recebem e fornecem, são individuais ao invés de estandarizados.				
1. Aumento da retenção e redução da propensão a saída do cliente.				
2. Aumento dos lucros e redução do custo do relacionamento ambos a longo prazo.				

⁸ Levantamento realizado pelo pesquisador na literatura técnica de implantação, funcionamento e marketing do pacote de CRM Siebel.

3.	Aumento da produtividade de marketing.				
4.	Aumento do estímulo à participação interna e redução da tomada de decisão incerta.				
5.	Aumento da satisfação de clientes e performance de produtos				
6.	Redução da diferença (gap) entre aspectos técnicos dos produtos e consumidor.				
7.	Redução da sensibilidade a preços por parte dos clientes.				
8.	Redução de conflitos com clientes e áreas internas.				
Instrumento # 1: Estratégias do MR					
1.	Abrangência: conhecimento e relacionamento com clientes finais, indiretos, fornecedores, parceiros, funcionários e relacionamentos não comerciais com entidades governamentais, políticas e não-governamentais.				
2.	Proximidade e individualização: identificação de clientes individuais, tornando-os parceiros e conhecidos.				
3.	Estrutura: interdependente, com decisão descentralizada de marketing, com a participação de várias áreas (across corporation) orientadas ao processo de relacionamento (imaginary organization) e valorização dos PTM.				
4.	Aprendizado: contínuo da organização para o relacionamento, inclusive através dos clientes.				
5.	Educação de consumidores: durante o processo de relacionamento.				
6.	Network: horizontais e verticais para “abraçar” todo o processo como forma de solução total.				
7.	Marketing interno: sistematizado, utilizado para suportar os relacionamentos.				
8.	Tempo real: relacionamento, atendimento, pesquisa de satisfação e feedback dos clientes.				
9.	Segmentação: avaliação constante da carteira de clientes, baseada na análise da receita do relacionamento com o cliente (lifetime-value).				
10.	Pesquisas: sobre necessidades do consumidor e satisfação monitorada diretamente na interface com o consumidor.				
11.	Produtos: customização em massa e criação de produtos altamente adaptados às preferências individuais.				
12.	Comunicação: relevante, de valor, incluindo expectativas e usada para gerar confiança.				
13.	Recursos: compartilhados, globais e com responsividade local.				
14.	Serviços: transformação do negócio em service business, onde o produto é praticamente definido como um serviço				

89405

BIBLIOTECA

MARIO HENRIQUE SIMONSEN

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

313749

24/11/2003