



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, ano 9, v.13, n.1, p. 76- 92, janeiro/abril, 2009

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 1518-9929
Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

O CRM na Iniciação, Manutenção e Finalização de Relacionamentos Comerciais em Provedores de Serviços Bancários – Estudo de Caso

Ana Augusta Ferreira de Freitas¹
Fabício Augusto de Freitas Melo²
Sandro Henrique da Rocha Caldas³

Artigo recebido em 27/08/08. Aceito em 24/03/09. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

¹ Doutora em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC). Professora titular do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (CMAAd/UECE). Endereço: Rua Visconde de Mauá, 470/400 - Fortaleza – CE - CEP: 60125-160. E-mail: freitas8@terra.com.br.

² Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (CMAAd/UECE). Professor do Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte (CEFET-RN). E-mail: fabricioaugustofm@yahoo.com.br.

³ Graduado em Economia pela Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará (FEAAC/UFC). Mestrando em Administração Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (CMAAd/UECE). Professor da Faculdade Católica do Ceará. E-mail: scaldas@marista.edu.br.

O CRM na Iniciação, Manutenção e Finalização de Relacionamentos Comerciais em Provedores de Serviços Bancários – Estudo de Caso

Este artigo tem como objetivo analisar como a aplicação de um sistema de CRM (*customer relationship management*) afeta a iniciação, a manutenção e a finalização de relacionamentos comerciais em um provedor de serviços bancários. De maneira específica, buscou-se compreender como os sistemas de CRM favorecem a avaliação de clientes atuais e potenciais, e verificar se a implementação de sistemas de CRM está associada com a melhoria do conhecimento do cliente e das interações anteriores, neste contexto de serviço. Uma pesquisa de natureza qualitativa foi conduzida em uma grande instituição bancária do País. Os resultados evidenciam que os sistemas de CRM têm contribuição relevante apenas na fase de manutenção de relacionamentos com os clientes, principalmente através de *cross-selling*.

Palavras-chave: CRM; marketing de relacionamento; instituições bancárias; dimensões do relacionamento.

Keywords: CRM; relationship marketing; banking institutions; relationship dimensions.

CRM Technology on Initiation, Maintenance and Ending of Commercial Relationships in Bank Services Providers – A Case Study

This paper aimed at analyzing how applications of CRM systems affect the initiation, maintenance and conclusion stages of commercial relationships in banks. In addition and specifically, it was intended to understand how the CRM systems helps to evaluate present and potential customers and to verify if the implementation of CRM systems is associated with the improvement of the knowledge about customers and previous interactions, in this service context. A qualitative research was conducted in an important national bank. The findings showed that the CRM systems contributed in a relevant way only in the maintenance stage, mainly through cross-selling.

1. Introdução

Pela primeira vez em sua trajetória de setenta anos, a Associação Americana de Marketing – AMA passou a incluir, na definição de marketing, o gerenciamento do relacionamento com o cliente: marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que buscam criar, comunicar e entregar valor para os clientes, e gerenciar relacionamentos com clientes, de forma que beneficie a empresa e seu público interessado (AMA, 2004).

A decisão de incluir, no marketing, uma palavra-chave chamada *gerenciamento do relacionamento com o cliente* não exclui o contexto transacional ou a troca discreta de sua função. Afinal, todo relacionamento comercial começa por uma transação, mas representa um reconhecimento de que, em muitas situações de negócio, pode haver uma perspectiva ou uma ênfase mais transacional ou mais relacional, dependendo de conjunto de fatores tais como a natureza do produto, a situação competitiva, a condição de mercado e as necessidades e os desejos dos clientes (GRÖNROOS, 1997).

Diante disso, o marketing de relacionamento, ou o marketing voltado a relacionamentos comerciais, busca identificar, estabelecer, manter, melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes). Isso é possível por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas (GRÖNROOS, 2000).

Nesse contexto, encontra-se o conceito de relacionamento derivado de interações sucessivas e, principalmente, da recordação/lembrança de interações passadas, dado que a qualidade das interações vai ser definida pelo número de vezes em que os envolvidos se recordam e utilizam lembranças dessas interações anteriores (GREENBERG, 2001). Na perspectiva da empresa, o cliente é uma parte de seu mercado total, mas, na perspectiva do cliente, cada ponto de contato representa uma relação com a empresa, na figura do representante (GORDON, 1999). Outros fatores, como confiança e interações do tipo ganha-ganha, são preponderantes e necessários para o estabelecimento e a continuidade de uma relação (GORDON, 1999).

O grande desafio da filosofia do marketing de relacionamento está exatamente na abrangência de seus objetivos, conforme mencionado acima, uma vez que o conhecimento do cliente contém certos atributos que fazem dele um dos mais complexos tipos de conhecimento, possuindo caráter de dinamicidade (DAVENPORT et al., 1998).

É justamente através do sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM), unindo as áreas de marketing e de tecnologia da informação, que, segundo Gummesson (2002), as melhores práticas de marketing de relacionamento prometem ser postas em prática. Para o autor, o CRM se propõe a tornar possível a melhoria da experiência dos clientes a cada interação com a empresa, a conhecê-los, a avaliá-los, a tornar todos os pontos de contato da organização integrados com eles e a mudar os processos relacionados ao atendimento de suas necessidades. Dessa forma, o CRM promete influenciar na iniciação, a manutenção e a finalização de relacionamentos da empresas com os seus clientes (REINARTZ et al., 2004; MITHAS et al., 2005), o que inclui interagir com eles em suas diversas fases do ciclo de vida, até mesmo com aqueles que pretendem abandoná-las ou já o fizeram (GARDESANI; SILVA, 2005).

Essas vantagens, dentre outras, têm sido amplamente anunciadas por empresas de consultoria e *softwarehouses*. Contudo, ao mesmo tempo, desponta, no meio acadêmico, a preocupação: é o CRM uma “nova grande idéia”, agindo no mercado como uma forma oportunista para impulsionar vendas, ou, realmente, o CRM tem respaldo acadêmico e implicações gerenciais efetivas (GRABNER-KRAEUTER; MOEDRITSCHER, 2002)? Afora isso, alguns problemas-chave precisam ser dirigidos. Embora o suporte conceitual do CRM seja dificilmente questionado, os desafios de implementação parecem ser enormes, como evidenciado por estudos de pesquisa em marketing comercial. Estes estudos provêm evidências convergentes de que aproximadamente 70% de projetos de CRM geram resultados insatisfatórios para o desempenho das organizações (GARTNER GROUP, 2007).

No caso de provedores de serviços bancários, segundo Ferro (2003), as dificuldades de gerir o relacionamento com os clientes se evidenciam pela multiplicidade de clientes, de produtos (aplicações de curto e longo prazo, seguros, cartões de crédito, etc.) e de canais de atendimento (agências, máquinas de auto-atendimento, internet, telefone, postos bancários e *softwares* específicos para operações financeiras). Estes são fatos que tornam o projeto de sistemas capazes de integrar todos os pontos de contato com o cliente e de realizar a captação e a estruturação das diversas informações envolvidas no processo de CRM, a fim de gerar uma visão unificada e voltada para o cliente - algo extremamente complexo e desafiador (PERES, 2003).

Se, por um lado, as instituições financeiras possuem um grande desafio a ser superado, Bretzke (2009) afirma que estas têm numerosas oportunidades para coletar

informações sobre seus clientes, sem incorrer em custos elevados. Com base em bancos de dados, os clientes atuais e potenciais podem vir a intensificar a fidelidade com a empresa. Segundo a autora, o que ocorre é que, muitas vezes, os bancos e as seguradoras interrompem essa espiral de intensificação de fidelidade, e se satisfazem simplesmente com a conversão de um cliente potencial em cliente da instituição.

Em função dos argumentos anteriormente aduzidos, a pergunta para a qual se buscou resposta com a realização deste estudo é: Como as aplicações de sistemas de CRM afetam a iniciação, a manutenção e a finalização de relacionamentos de instituições bancárias com os seus clientes finais?

O problema acima descrito originou os seguintes objetivos: (1) analisar como a aplicação de um sistema de CRM afeta a iniciação, a manutenção e a finalização de relacionamentos comerciais em um provedor de serviços bancários, que é o objetivo geral; (2) compreender como os sistemas de CRM favorecem a avaliação de clientes atuais e potenciais nestas empresas; e (3) verificar, neste contexto, se o uso de sistemas de CRM está associado com a melhoria do conhecimento do cliente e das interações anteriores.

Conforme observou Mithas et al. (2005), existe uma lacuna sobre pesquisas que relatem sobre como as empresas utilizam os sistemas de CRM nos diferentes estágios de relacionamento com clientes. Assim, o presente trabalho pretende contribuir para o preenchimento desta lacuna.

2. Referencial teórico

As relações com os clientes crescem em importância na determinação do sucesso de um empreendimento, enquanto outras formas tradicionais de diferenciação competitiva - como a de produtos - desgastam-se ou são neutralizadas em muitos setores, tal como o bancário (PERES, 2003). Na verdade, essa é uma área remanescente, em que a empresa pode ser proativa e controlar seu destino. Uma empresa não pode controlar o avanço da tecnologia, a economia, e muito menos sua concorrência, mas pode controlar a maneira como administra suas relações com seus clientes (GREENBERG, 2001). Zineldin (2006) corrobora essa visão ao considerar que as empresas devem desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus clientes.

As microempresas de diversos ramos de atividades têm condições de gerenciar o relacionamento com os seus clientes, sem a necessidade de uma formalização no tratamento de informações sobre eles e suas especificidades. Isso ocorre pela carteira reduzida de clientes e, conseqüentemente, pela maior capacidade da gerência e dos funcionários de reterem a informação com base apenas na memória. Porém, com o aumento da complexidade das organizações e do número de clientes, essa prática torna-se obsoleta (PALMER, 1994; GARDESANI; SILVA, 2005; LEITE, 2004; FERRO, 2003), sendo necessários outros procedimentos estruturados no tratamento de dados e de informações sobre clientes. É neste momento que a tecnologia da informação voltada para CRM se torna fundamental para os processos de contato com o cliente.

De acordo com Sena (2003, p.30) "O conhecimento sobre o cliente não pode ser obtido apenas a partir de técnicas tradicionais [...] Esse conhecimento deve se dar a partir de tecnologias aliadas a atitudes corporativas [...]". A esse respeito, Belitardo (2000) acrescenta que, decorridos muitos contatos e em variados locais, as relações com os

clientes se tornam impossíveis de serem gerenciadas sem o apoio da tecnologia da informação, principalmente, a de banco de dados.

Observa-se que o CRM não é um fenômeno recente e restrito ao uso de tecnologia e software, muito embora os avanços de sistemas automatizados tenham dado maior relevância ao tema a partir do final da década de 90. É um conceito, cuja filosofia se apóia nos princípios do marketing de relacionamento e a tecnologia representa a ferramenta necessária à sua aplicação (BELITARDO, 2000). Para Gordon (1999) e Zineldin (2006), o CRM aparece como um modelo de negócios, que alia tecnologia aos componentes humano e estrutural, viabilizando o gerenciamento do relacionamento entre as pessoas e buscando criar e manter relacionamentos duradouros, através da criação de mais valor para as partes de longo prazo.

O setor bancário, segundo Gonçalves e Gosling (2003), possui características únicas que propiciam a aplicação do marketing de relacionamento - por exemplo, o favorecimento a relacionamentos duradouros como forma de monitorar os tomadores de empréstimos e de produzir informações para o crédito. Além disso, a maioria das pessoas empregadas recebe seus salários vinculados à rentabilidade das instituições bancárias, o que propicia a adoção de estratégias de marketing de relacionamento. Por outro lado, os autores consideram que existem outras características relevantes com outros setores, como o contínuo fluxo de interações com os clientes, a presença de serviços de longo prazo e a abertura dos clientes para relacionamentos, como formas de combater os riscos. Vale destacar que o setor bancário é um dos maiores investidores em tecnologia da informação (PERES, 2003). Assim, todos esses fatos facilitam a utilização de tecnologias, de processos e de estratégias voltadas para CRM dentro do contexto de provedores de serviços bancários.

Gummerson (2002) conceitua CRM como os valores e as estratégias do marketing de relacionamento convertidos em aplicações práticas. Na mesma linha, Bretzke (2000) ensina que uma empresa pode conquistar vantagem competitiva através da tomada de decisões estratégicas embasadas no maior conhecimento do mercado, da infra-estrutura da indústria, dos fornecedores e dos concorrentes. Estas são visões voltadas para estratégia. Por outro lado, Greenberg (2001, p. 19) oferece uma visão voltada para sistema:

CRM é um sistema completo que (1) oferece os meios e o método para melhorar a experiência do consumidor individual, de maneira que se torne um cliente para toda a vida, (2) oferece os meios técnicos e funcionais para a identificação, conquista e manutenção de clientes, e (3) oferece uma visão unificada do cliente em relação à organização como um todo.

Por fim, Reinartz et al. (2004) conceituam CRM como um processo sistemático de gerenciar o relacionamento com o cliente na iniciação, na manutenção e na finalização, através de todos os pontos de contato, para maximizar o valor do portfólio de relacionamentos. Acrescentam, ainda, que este processo tem subdimensões para cada dimensão primária (iniciação, manutenção e finalização) do relacionamento. A avaliação do cliente é a primeira subdimensão de cada dimensão primária. As subseqüentes subdimensões são gerenciamento da aquisição e da recuperação para o estágio de iniciação; gerenciamento da retenção, *up-selling/cross-selling* e indicação para o estágio de manutenção; e gerenciamento de saída para o estágio de finalização.

Assim, observa-se que três palavras-chave formam a abrangência do conceito de CRM: estratégia, processo e sistema. O presente estudo assume o conceito de CRM como sistema passível de aplicar os princípios do marketing de relacionamento, de forma a gerenciar os relacionamentos com os clientes ao longo do processo sistemático de iniciar, manter e finalizar relacionamentos com os mesmos.

Jayachandran (2005) aponta que muitas empresas têm investido em tecnologia de CRM esperando discriminar entre clientes lucrativos e não lucrativos, prover serviços customizados e obter maior retenção de clientes. Para Mithas et al. (2005), a motivação primária para uma empresa implementar aplicações de CRM é identificar o comportamento dos clientes, a fim de ganhar percepção sobre suas preferências e envolver necessidades. Pela organização e uso desta informação, empresas podem projetar e desenvolver melhores produtos e serviços.

Gummeson (2004) e Gordon (1999) acrescentam que o foco do CRM é gerar valor crescente tanto para o *shareholder* quanto para o cliente ou *prospect* no longo prazo. Por fim, Swift (2001) aponta que as aplicações de CRM são movidas pela busca em aumentar a retenção, a fidelidade e a lucratividade dos clientes.

O CRM, conforme Dyer e Liebrez-Himes (2006), possui dois objetivos principais: (1) fornecer os meios para adquirir informações sobre comportamentos dos clientes, estilos de vida e necessidades, dessa forma permitindo aos usuários prever comportamento; e (2) utilizar esta informação para melhor satisfazer as necessidades dos clientes. Segundo os autores, esta aproximação proativa serve a uma organização para prover clientes com um serviço único que é direcionado a atender seus desejos e necessidades, e também serve como uma fonte de vantagem competitiva.

O CRM pode facilitar a fidelização de clientes em função do fornecimento de serviços personalizados e do melhor conhecimento dos clientes, o que possibilita a segmentação de mercado para identificar onde podem ser construídas relações lucrativas permanentes, e da diferenciação da concorrência. As empresas passam a estruturar-se de acordo com as características dos clientes e com suas necessidades específicas (SENA, 2003). Reichheld (1993) e Gordon (1999) salientam que a fidelização é conseguida, principalmente, pelo fornecimento de valor acrescentado superior a cada cliente. Assim, o CRM não fornece simplesmente um valor personalizado - como pressupõe, por exemplo, o *marketing one to one* - mas também um valor superior a cada interação com o cliente.

Belitardo (2000) corrobora essa visão ao considerar que o cliente, ao fornecer informações à organização, estará investindo na relação, mesmo quando ensinar suas necessidades, preferências e gostos implique custo. Por sua vez, o CRM gera um diálogo único e contínuo entre as partes ao longo do tempo. Para que isso ocorra, primeiramente deve haver identificação (características, forma de contato preferida, todas as reclamações feitas e ações tomadas) e diferenciação (necessidades e valor) do cliente.

Observa-se que estas informações devem estar disponíveis em todos os pontos de contato com o cliente. Além disso, o CRM armazena e “trabalha” as informações sobre o cliente de modo a gerar produtos crescentemente otimizados a suas especificidades (BELITARDO, 2000). Ora, se o valor corresponde à percepção do cliente dos benefícios menos os custos de manutenção de um relacionamento contínuo (SIRDESHMUKH et al. 2002; ZINELDIN, 2006), então o CRM gera valor e, conseqüente, fidelidade (ROSSI; BREI, 2005).

Gardesani e Silva (2005) citam que a aquisição e a reconquista estratégica de clientes, bem como o aumento da participação do cliente (*share of customer*), podem ser considerados o primeiro e o último passo, respectivamente, do desenvolvimento da fidelidade de clientes. Se o CRM, conforme Handen (2001), pode ser dividido em quatro tipos de programas - conquista de clientes em potencial (*prospecting*), reconquista de clientes, conquista da fidelidade de clientes e vendas por *cross-sell* e *up-sell* - então ele pode gerar relacionamento.

Além disso, Gardesani e Silva (2005) verificaram empiricamente o impacto positivo do CRM nas seguintes variáveis: conquista de clientes lucrativos, reconquista de clientes, fidelização de clientes e vendas por *cross-sell* e *up-sell*. Ressalta-se que Dyer e Liebrez-Himes (2006, p.5) defendem o uso do CRM “como uma ferramenta para atrair e reter clientes, especialmente quando relacionamentos pessoais são um fator crítico para a lealdade do cliente”.

Mithas et al. (2005) consideram que as aplicações de CRM afetam a satisfação do cliente por três razões. A primeira é que permitem, às empresas, customizarem as ofertas para cada cliente, acumulando informações das interações com o cliente e processando essas informações para descobrir padrões escondidos. Por sua vez, ofertas customizadas aumentam a qualidade percebida de produtos e serviços do ponto de vista do cliente. A qualidade percebida é um determinante de satisfação do cliente, e, desse modo, aplicações de CRM indiretamente afetam a satisfação do cliente através de seu efeito sobre ela. Segundo, em adição ao aumento da qualidade percebida das ofertas, as aplicações de CRM também permitem às empresas melhorarem a confiança na experiência de consumo, ao facilitar oportunamente o processamento acurado de pedidos de clientes e o contínuo gerenciamento de contas desses clientes. Por fim, as aplicações de CRM também ajudam as empresas a gerenciarem o relacionamento com os clientes mais efetivamente através dos estágios de iniciação, de manutenção e de finalização de relacionamento.

Mithas et al. (2005) propõem que o real valor de aplicações de CRM reside na coleção e na disseminação de conhecimento do cliente, ganhos através de repetidas interações, que permitem, às empresas, delinear suas ofertas para servir às exigências de seus clientes. Gummerson (2002) enfatiza a questão do conhecimento do cliente, estabelecendo como principal valor do CRM a transformação do capital humano em capital estrutural, que forma o conhecimento embutido (inseparável de seu ambiente) em detrimento do migratório (portátil). O CRM eletrônico (eCRM) é, principalmente, capital estrutural.

A informação sobre o consumidor previamente armazenada na cabeça de uma ou algumas pessoas agora pode ser armazenada em *data warehouses* e submetida à mineração de dados. A informação permanecerá mesmo que o funcionário deixe a empresa. No entanto, manter o *data warehouse* em forma é o desafio obscuro que o computador não consegue gerenciar sozinho - e essa é uma função principal do componente humano (hCRM).

Jayachandran (2005) enfatiza o papel do CRM em relacionamentos, através da informação. O autor considera que o estabelecimento de relacionamentos entre empresas e seus clientes envolve comunicação, confiança e comprometimento. A comunicação é necessária para a confiança, e esta para o comprometimento. Logo, o primeiro passo para a constituição de um relacionamento é a comunicação, que, no contexto do CRM, envolve o compartilhamento de informação entre uma empresa e seus clientes. Para construir e

manter relacionamentos, é também imperativo que empresas usem a informação para moldar respostas apropriadas para necessidades dos clientes. Em efeito, a informação joga um papel fundamental na formação e na manutenção de relacionamentos com clientes (JAYACHANDRAN, 2005).

Com relação à avaliação de clientes, Reinartz et al. (2004, p.294) afirmam que: “um comum achado é que os melhores clientes não recebem sua cota justa de atenção e que algumas empresas investem muito com clientes pouco lucrativos”. Por sua vez, Bendapudi e Berry (1997) consideram que o processo de construir e manter relacionamentos com clientes abrange investimentos e custos de oportunidades. Assim, empresas podem se favorecer em descobrir aqueles clientes que são mais receptivos para manter relacionamentos, o que, na concepção de Zineldin (2006), constitui uma forma de avaliá-los em relação aos transacionais.

Os custos de investimento em construir relacionamentos incluem custos de prospecção, custo de identificação das necessidades dos clientes e custo de monitoramento de desempenho. O pagamento das empresas vem somente quando os relacionamentos duram. Conseqüentemente, uma empresa deveria focar na identificação daqueles clientes que são mais prováveis de manterem relacionamentos de longo prazo com ela. Assim, obter uma maneira de avaliar o valor dos clientes é uma importante ferramenta na determinação dos níveis de prioridade a dar a cada um deles.

Conforme Zineldin (2006), o CRM é uma ferramenta importante na identificação de grupos de clientes certos, e ajuda a decidir na escolha daqueles clientes que serão mantidos. Neste aspecto, de acordo com Greenberg (2001, p. 40):

Ter um CRM eficaz é ser capaz de determinar quais clientes são mais lucrativos, identificar a razão disso e assegurar que os processos e práticas específicos para tal cliente mantenham ou aumentem essa lucratividade. É também poder identificar os clientes menos lucrativos, entender os motivos disso e ser capaz de modificar as táticas para assegurar uma futura lucratividade.

Greenberg (2001) pondera que os clientes são avaliados pelo cálculo do valor de seu ciclo de vida, medida que representa a receita gerada por esse dado cliente em relação ao ciclo de vida previsto para essa relação. Esta última tem, como fatores determinantes, a taxa de retenção de clientes, o valor médio monetário de um pedido de cliente, o número de pedidos por ano, o custo de aquisição de cliente, outros custos diretos e indiretos, o lucro por pedido e a consideração de valor presente líquido.

3. Metodologia

Um estudo qualitativo foi conduzido, utilizando, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso. Este, de acordo com Bruyne et al. (1991), permite o estudo de fenômenos em profundidade, através da escolha de casos particulares, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. No presente estudo, investigou-se um importante banco nacional, denominado Banco A. Como instrumento de coleta de dados realizaram-se entrevistas em profundidade, que foram feitas junto a um gerente e a dois assistentes regionais, aqui denominados Entrevistados 1, 2 e 3 respectivamente, com duração média de 40 minutos. As entrevistas ocorreram no mês de março de 2007 e foram realizadas com o consentimento dos entrevistados, sendo que os mesmos foram

informados sobre a finalidade e os objetivos da pesquisa, bem como se assumiu a obrigatoriedade de sigilo quanto a dados pessoais e da instituição.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), que se organizou em torno de três pólos cronológicos. O primeiro foi a pré-análise, que foi simplesmente a organização do material. Nessa fase, todas as entrevistas foram ouvidas cerca de três vezes por todos os pesquisadores, individualmente e depois de maneira conjunta. O segundo foi a descrição analítica, onde o *corpus*, que é o campo no qual os pesquisadores devem fixar sua atenção, foi submetido a um estudo aprofundado, orientado, em princípio, pela questão de pesquisa e de revisão da literatura. Esse estudo aprofundado levou a uma discussão, entre os pesquisadores, precedente à última etapa - a de categorização. O terceiro pólo cronológico referiu-se aos procedimentos, como a codificação, a classificação e a categorização, que são básicos nessa instância do trabalho, e à interpretação inferencial, fase que se inicia já na etapa da pré-análise e é a reflexão apoiada nos materiais de informação. Nesta última etapa foi utilizado como regra de enumeração ou modo de contagem a presença (ou ausência) das unidades de registros ou de significação expostas no Quadro 1. Neste quadro, são apresentadas as categorias e as subcategorias teóricas utilizadas, oriundas da pesquisa bibliográfica.

Quadro 1: Categorias e subcategorias teóricas de análise

Categorias teóricas	Subcategorias teóricas	Autores
Iniciação de relacionamentos com o uso de CRM	Identificação das necessidades de clientes potenciais	Mithas et al. (2005), Gummeson (2004), Gordon (1999) e Handen (2001)
	Identificação das necessidades de clientes perdidos	Reinartz et al. (2004) e Gardesani e Silva (2005)
	Identificação de clientes potenciais	Mithas et al. (2005), Gummeson (2004), Gordon (1999), Greenberg (2001) e Handen (2001)
	Avaliação de clientes potenciais	Gordon (1999), Reinartz et al. (2004) e Greenberg (2001)
	Identificação de clientes perdidos	Reinartz et al. (2004) e Gardesani e Silva (2005)
	Avaliação de clientes perdidos	Reinartz et al. (2004) e Gardesani e Silva (2005)
	Bases para segmentação de mercado	Gordon (1999) e Zineldin (2006)
	Identificação de custos de restabelecer um relacionamento com um cliente perdido	Reinartz et al. (2004) e Gordon (1999)
	Gerenciamento de indicações de novos clientes a partir de clientes atuais	Reinartz et al. (2004)
	Definição da oferta	Mithas et al. (2005), Gummeson (2004), Gordon (1999) e Handen (2001)

Cont....

Quadro 1 (cont.): Categorias e subcategorias teóricas de análise

Manutenção de relacionamentos com o uso de CRM	Avaliação de clientes atuais	Gordon (1999), Gummesson (2002), Greenberg (2001), Jayachandran (2005) e Zineldin (2006)
	Histórico e utilização de conhecimento de interações passadas	Mithas et al. (2005), Gummesson (2002), Gardesani e Silva (2005) e Dyer e Liebrez-Himes (2006)
	Identificação das necessidades de clientes atuais	Jayachandran (2005), Belitardo (2000), Sena (2003), Gardesani e Silva (2005) e Dyer e Liebrez-Himes (2006)
	Conhecimento de clientes atuais	Mithas et al. (2005), Gummesson (2002), Gardesani e Silva (2005), Jayachandran (2005) e Dyer e Liebrez-Himes (2006)
	Integração do sistema com todos os pontos de contato com o cliente	Gummesson (2002) e Greenberg (2001)
	Ofertas personalizadas para clientes atuais	Mithas et al. (2005), Gardesani e Silva (2005), Gordon (1999), Jayachandran (2005) e Dyer e Liebrez-Himes (2006)
	Venda-cruzada (<i>cross-selling</i>)	Reinartz et al. (2004), Handen (2001) e Gardesani e Silva (2005)
	Venda de produtos superiores (<i>up-selling</i>)	Reinartz et al. (2004), Handen (2001) e Gardesani e Silva (2005)
	Indicadores satisfação de clientes atuais	Reinartz et al. (2004) e Belitardo (2000)
	Campanhas específicas para clientes em fase de deserção	Reinartz et al. (2004) e Gordon (1999)
	Identificação dos principais motivos de deserção	Reinartz et al. (2004), Belitardo (2000) e Gardesani e Silva (2005)
	Identificação de clientes em fase de deserção	Reinartz et al. (2004), Belitardo (2000) e Gardesani e Silva (2005)
Finalização de relacionamentos com o uso de CRM	Identificação de clientes não-rentáveis ou de menor valor	Gordon (1999), Gummesson (2002), Greenberg (2001), Jayachandran (2005) e Zineldin (2006)
	Identificação dos principais motivos de deserção	Reinartz et al. (2004)
	Definição de ofertas de baixo valor	Reinartz et al. (2004)
	Deteccão de fraudes e inadimplência	Gordon (1999) e Reinartz et al. (2004)

Fonte: Adaptado a partir da pesquisa exploratória bibliográfica, vide os autores citados no quadro.

4. Análise dos Resultados

O Banco A é uma instituição financeira nacional e utiliza internamente o sistema de CRM com a denominação de Gestão do Relacionamento com Clientes - GRC, nomenclatura que será utilizada no decorrer da análise para melhor compreensão das falas dos entrevistados. O sistema foi implantado com o intuito de dotar a instituição de instrumentos capazes de identificar o cliente, seu potencial de consumo, suas necessidades e suas expectativas, utilizando-se de informações sistematizadas que possam direcionar os esforços de venda e de atendimento. O objetivo principal é a construção, ao longo do tempo, de uma base de clientes fiéis e rentáveis para a organização.

O GRC foi projetado internamente dentro do banco e integra todas as informações disponíveis sobre os clientes nos diferentes pontos de contato. Quanto à sua importância no desenvolvimento das relações com o cliente, o Entrevistado 1 considera que o sistema auxilia na definição de estratégias voltadas para o cliente pelo acúmulo de informações sobre ele. Já o Entrevistado 2 acrescenta que o sistema diz “[...] a quantidade de produtos que um determinado cliente tem. O fato de ele não ter um produto do segmento que ele faz parte, favorece que seja feita a ampliação da relação pelo oferecimento desse produto”. Finalmente, o Entrevistado 3 faz a seguinte declaração, destacando como a empresa voltou sua cultura para o cliente e se tornou capaz de melhor atendê-lo:

A importância é enorme, até assim de mudança de cultura. Anteriormente, a gente não tinha essa visão de trabalhar o cliente da forma de estreitamento e fortalecimento de relacionamento com ele. Os produtos estavam lá, era o foco mais no produto do que no cliente, então a GRC veio para uma mudança de cultura necessária, que o mercado está aí trabalhando dessa forma e se a gente não fizesse isso com certeza iria ficar à margem [...] Também, eu acho que o cliente se sente com atenção por parte do banco, tratado de uma forma especial, penso eu.

No que se refere à participação do sistema de GRC do banco na iniciação de relacionamentos comerciais, observou-se, através dos três entrevistados, que ela é inexistente. Vale salientar que o conceito de clientes potenciais usado neste estudo não abrange somente as capacidades financeiras para aquisição de produtos e as necessidades a serem satisfeitas por eles, mas também que esses clientes não tenham qualquer produto ativo no banco.

Segundo o Entrevistado 2, a iniciação de relacionamento na atividade bancária é sempre difícil, principalmente porque, diferente de outras atividades que têm dados disponíveis no mercado, a atividade bancária não tem essa permissão, já que os dados que estão nos concorrentes são sujeitos ao sigilo bancário e não podem ser repassados. O referido banco realiza a identificação de clientes potenciais através do potencial de nichos de mercado, porém isso é feito fora do GRC, que também é afuncional no gerenciamento de recomendações de clientes potenciais a partir dos atuais. Além disso, o sistema não realiza avaliação, segmentação e levantamento das necessidades dos clientes potenciais.

O GRC é capaz de identificar clientes perdidos, porém não é utilizado para tal fim, e a segmentação é feita por nível de renda e por volume de negócios que foram depositados. Dessa forma, o sistema não faz uma avaliação do cliente, pois não determina aqueles de maior valor. De acordo com o Entrevistado 2, “Um cliente pode ser riquíssimo e com um bom volume de negócios, mas isso não quer dizer que ele seja mais rentável que os outros, o sistema não diz isso”. O mesmo entrevistado acrescenta que, devido ao seu poder de barganha, muitos clientes exigem taxas de aplicação que geram baixos rendimentos para o banco; assim, o que o sistema acaba fazendo é apenas uma avaliação qualitativa do cliente por uma espécie de escore de comportamento ou expectativa de ganhos. Diante disso, se o GRC não diz o valor do cliente e não chama a atenção sobre seu abandono, conforme o Entrevistado 1, a atitude de restabelecer um relacionamento depende muito do *feeling* ou da percepção do funcionário.

Quanto à manutenção de relacionamentos comerciais pelo Banco A no uso do sistema de GRC, tem-se que o referido sistema tem o seu ponto mais forte nessa fase do ciclo de vida do cliente, pois o foco da cultura da empresa está na fidelização de clientes,

como colocam os entrevistados. Sobre a contribuição do sistema para a retenção de clientes atuais, o Entrevistado 1 enfatiza o conhecimento sobre o comportamento e a potencialidade do cliente e a capacidade de oferecer os produtos que possam mantê-lo. Já o Entrevistado 2 faz a seguinte consideração:

Basicamente pelo nível de produtos consumidos, porque a gente passa a conhecer o cliente e favorece a gente oferecer um produto que seja mais adequado para o cliente. E ainda tem um detalhe: o relacionamento com o cliente favorece alguns benefícios para ele e a gente só sabe favorecer os benefícios pra ele quando a gente conhece a gestão do relacionamento com o cliente. Por exemplo, se você tem muitos produtos, lhe dá um nível de isenção de tarifas, e isso o sistema faz [...] porque só através da gestão do relacionamento com o cliente, saber o que ele tem, o que ele faz, o hábito de consumo e de utilização, é que a gente faz isso. Um outro exemplo, é que o GRC fornece o nível de utilização da antecipação de recebíveis, que é um produto bancário voltado para pessoa jurídica, e dessa forma influencia na taxa de juros quando a gente vai contratar de novo com ele, aí ele é um cliente de menor risco porque tem um histórico e isso é favorecer a retenção.

Por sua vez, o Entrevistado 3 afirma que o GRC “[...] te dá a vida do cliente desde o início do relacionamento na empresa, quanto a vida dele dentro da empresa: aquisição de produtos, serviços oferecidos, utilizados e por aí vai”. Dessa forma, indiretamente, os entrevistados dão um foco sobre a importância do sistema de GRC para venda cruzada.

No que se refere à importância do GRC na aplicação de recursos para a manutenção de clientes, pode-se dizer que ele é limitado. Embora indique o comportamento dos clientes, o sistema não é capaz de avaliá-los e a aplicação de recursos depende muito das políticas do banco. Em alguns casos, baseado na renda e no volume de negócios, são ofertadas melhores taxas, enviados talões de cheque à residência de clientes, fornecidas passagens aéreas para assistir corridas de *stock car* e, no caso da pessoa jurídica, disponibilizados cofres para que sejam colocados malotes nominais para realizações de pagamentos. Os entrevistados acreditam que a filosofia do marketing de relacionamento, quando implementada, pressupõe satisfação para o cliente, mas o sistema não tem como medir nem garantir isso. O Banco A costuma fazer pesquisas de satisfação com os clientes em vários segmentos, mas, dessa forma, busca-se conhecer a satisfação do cliente médio em cada segmento - ou seja, aquele que representaria o segmento todo. Porém, essa pesquisa de satisfação também é feita fora do sistema.

Em se tratando da comunicação com o cliente atual, o GRC tem um conjunto de ferramentas, conforme o Entrevistado 3, que facilitam essa atividade. São ferramentas que, dentre outras coisas, indicam o perfil do cliente, os produtos já adquiridos e ofertados, e que facilitam gerenciamento de atendimento. Neste último caso, é feito o agendamento de visitas e de entrevistas com o cliente, e é mostrado tudo o que já foi feito em termos de atendimento. Além disso, o sistema é capaz de discriminar quando o serviço foi ofertado, independentemente de ter sido aceito ou não pelo cliente, conforme explica o Entrevistado 2: “Você não comete a gafe de oferecer a mesma coisa pro cliente que semana passada ele não quis”. Também, na definição da oferta, o sistema dirige qual o produto adequado a ser oferecido para determinado cliente dentro do seu segmento.

O sistema é capaz de prover indicadores que levam a crer que os clientes estão em fase de deserção, porém não são precisos. Assim é que a geração de um relatório na consulta de extrato pelo funcionário do banco informa que o cliente não faz movimentação espontânea há mais de noventa dias, mas a razão é desconhecida. Além disso, o GRC não diz os motivos para a deserção e nem propõe as ações a serem tomadas. Reforçar um relacionamento nessa fase é uma questão de atitude gerencial, segundo os três entrevistados.

Como foi dito anteriormente, o sistema de GRC tem uma forte presença no *cross-selling* ou venda-cruzada, conforme o Entrevistado 2: “[...] ah não! o *cross-selling* é o meu dia a dia [...]”. Porém, no *up-selling*, que significa oferecer ao cliente um produto superior, essa participação é bem pequena e depende muito do *feeling* gerencial. Isso obviamente ocorre porque uma aplicação que gera maior rentabilidade para o cliente geralmente significa menor rentabilidade para o banco - a não ser que essa mudança seja do tipo ganha-ganha, ou seja, gere maior rentabilidade para os parceiros, o que envolve reciprocidade, conforme estabelecem os princípios do marketing de relacionamento. Observa-se que o contexto de serviços bancários oferece uma realidade bem diferente daquela que envolve, por exemplo, bens de consumo, onde a venda de produtos superiores implica, necessariamente, agregação - isto é, a venda de outro produto não implica a perda da venda anterior - já no caso bancário ela representa uma substituição.

Por fim, quanto à finalização de relacionamentos comerciais a partir do sistema de GRC, percebe-se que sua participação é praticamente nula. O sistema, conforme foi dito anteriormente, não tem condições de avaliar um cliente e, dessa forma, não pode identificar efetivamente aqueles que podem ser enquadrados como não-rentáveis. Contudo, pelo escore de comportamento, que é utilizado na atividade de segmentação dentro do banco, ele dá uma estimativa sobre aqueles clientes que não merecem ser abordados e investidos. É importante destacar, conforme afirma o Entrevistado 2:

A atividade bancária ela é sujeita a uma legislação específica, então eu não posso simplesmente por conta de baixa rentabilidade sugerida para o cliente encerrar um relacionamento. Por exemplo, um cliente muito chato [...] eu tenho que ter um procedimento todo de chamá-lo, de informá-lo, dá um prazo, dizer que dentro de 30 dias sua conta será encerrada, etc. Sobretudo se o cliente tiver um saldo na conta, eu não posso me apropriar do saldo dele. Eu tenho de chamá-lo pra sacar [...] por si só isso já é um impeditivo assim [...] regulamentar.

Diante disso, o que o banco faz é deixar de oferecer alguns benefícios para minimizar custos e tornar o relacionamento viável, já que não é possível terminar facilmente um relacionamento. Ressalta-se que não existe atitude como a de definir e de oferecer ao cliente, com ou sem o auxílio do GRC, um produto de baixo valor para finalizar o relacionamento com ele. Porém, isso não exclui a possibilidade de se verificar esta subcategoria como impactante em outros tipos de organizações. Se a detecção de clientes inadimplentes é feita, por sua vez a participação na detecção de fraudes é relativa, pois o GRC não diz diretamente que determinado cliente é fraudulento: ele dá indícios ou suspeitas de que este cliente pode estar desempenhando tal comportamento. Por exemplo, “A pessoa tem uma poupança e fica recebendo dinheiro de várias partes do Brasil e no mesmo dia que recebe ele saca todo o dinheiro no banco 24h” (Entrevistado 2). Nos casos

de inadimplência e fraude, a relação é encerrada pelo banco. O Quadro 2 mostra um resumo dos principais resultados encontrados.

Quadro 2: Subcategorias teóricas mais importantes nas fases de evolução do relacionamento

Iniciação de relacionamentos	Manutenção de relacionamentos	Finalização de relacionamentos
Inexistente	Conhecimento de clientes atuais	Detecção de fraudes e inadimplência
	Ofertas personalizadas para clientes atuais	
	Identificação das necessidades de clientes atuais	
	Histórico e utilização de conhecimento de interações passadas	
	Integração do sistema com todos os pontos de contato com o cliente	
	Venda de produtos superiores (<i>up-selling</i>)	
	Venda-cruzada (<i>cross-selling</i>)	

5. Considerações Finais

No que se refere ao objetivo específico de compreender como os sistemas de CRM favorecem a avaliação de clientes atuais e potenciais de provedores de serviços bancários, observou-se, no caso pesquisado, que isso não é efetivamente feito, já que há a impossibilidade em se determinar o real valor de um cliente. O que existe, tão somente, é um índice de expectativa de ganhos, baseado na renda e no volume de negócios, que é utilizado para segmentar clientes atuais, e não tem aplicação para prospecção. Essa deficiência acaba por prejudicar a gestão do relacionamento com o cliente durante todo o seu ciclo de vida, pois o não conhecimento do valor do cliente faz com que ele não receba a atenção necessária diante da sua real lucratividade, o que se reflete num possível erro de investimento por parte da organização.

É importante ressaltar que o marketing de relacionamento pressupõe que a relação comercial seja benéfica para as partes e que, nesse ponto, o cliente, enquanto unidade, geralmente tem como avaliar a organização como sua parceira diante dos variados benefícios relacionais que ele recebe e do conhecimento dos concorrentes. Afinal, o cliente busca atender às suas necessidades e espera que o pagamento por seus investimentos feitos para essa relação seja pelo menos próximo ao que ele oferece. Em contrapartida, a organização tem que saber o investimento que esse cliente é capaz de fazer e o que de fato realiza, a fim de que, nessa relação, possa haver reciprocidade. É por isso que a subdimensão do relacionamento caracterizada como avaliação do cliente constitui a primeira etapa necessária ao processo de CRM, conforme apontam os teóricos.

O outro objetivo específico da presente pesquisa - uma análise no contexto bancário, a fim de verificar se o uso de sistemas de CRM está associado com a melhoria do conhecimento do cliente e das interações anteriores - leva à conclusão de que o sistema do

Banco A é capaz de registrar os perfis, os comportamentos e as interações com os clientes cadastrados. Dessa forma, constataram-se informações variadas como renda, volume de negócios, produtos adquiridos e utilizados, visitas e entrevistas agendadas e realizadas, e inadimplência. O sistema é capaz de integrá-las com todos os pontos de contato com o cliente. Contudo, todas as informações disponibilizadas por ele são adquiridas mediante a procura e a obtenção de produtos pelos clientes junto ao banco, o que implica a carência de conhecimentos sobre os clientes potenciais.

Em conclusão sobre o objetivo geral deste artigo - analisar como as aplicações de sistemas de CRM afetam a iniciação, a manutenção e a finalização de relacionamentos comerciais em um provedor de serviços bancários - pode-se dizer que o sistema de CRM utilizado pelo banco estudado presta-se, basicamente, à retenção de clientes, pois foi implantado com a filosofia do foco na fidelização. Essa etapa ocorre, principalmente, pela atividade de *cross-selling* e envolve também o histórico e a utilização de conhecimento de interações passadas, a identificação das necessidades de clientes atuais, o conhecimento de clientes atuais, a integração do sistema com todos os pontos de contato com o cliente e as ofertas personalizadas para clientes atuais.

Na fase de finalização de relacionamentos, o envolvimento foi fraco, devido a dois motivos. O principal foi a política do banco de insistir em manter relacionamentos com clientes não-rentáveis. O outro motivo foram as dificuldades que envolvem o processo de finalização de relacionamento, efetivado apenas nos casos de inadimplência e fraude, que são identificados com o auxílio secundário do sistema de CRM. Por sua vez, na fase de iniciação, a aplicação foi totalmente inexistente, já que, conforme dito anteriormente, todas as informações sobre o cliente são adquiridas através de interações anteriores. Além disso, apesar de ter informações sobre clientes perdidos, o sistema não é utilizado para qualquer fim relativo à recuperação de clientes. Isso depende muito de uma atitude gerencial.

Este trabalho apresenta algumas implicações gerenciais. A primeira é que propõe três visões, não excludentes, sobre o CRM: processo, sistema e estratégia, que servirão de base para melhor entendimento e implementação do conceito. A segunda é que discrimina e orienta sobre um conjunto de subdimensões - ou atividades - que permeiam o processo de CRM, dentro de cada estágio do ciclo de vida do cliente, a serem gerenciadas com a utilização da ferramenta. A terceira é que mostra que a efetividade da ferramenta não é independente da cultura empresarial e dos processos implementados. Desta forma, a simples implementação do CRM não determina o seu sucesso, nem uma futura lucratividade para os negócios.

Os resultados deste estudo interessam às empresas, para uma melhor compreensão e utilização da ferramenta de CRM dentro do processo de gerenciar o relacionamento com os seus clientes, e à comunidade acadêmica, por oferecer novas descobertas acerca das aplicações de CRM nas diferentes fases de um relacionamento, assim como diretrizes para outras investigações futuras.

É importante destacar que essa pesquisa buscou, de forma exploratória, analisar as aplicações de sistemas de CRM nas diferentes fases do ciclo de vida do cliente. Pela sua natureza qualitativa, os resultados não levam a uma conclusão definitiva, mas conduzem a uma melhor compreensão do problema. Isto significa que, apesar de o trabalho auxiliar a entender o uso da ferramenta tecnológica em um contexto específico, seus resultados não podem ser generalizados. Sugere-se a realização de novos estudos comparativos em

setores com níveis de interação com os clientes e naturezas diversas. Poderiam ser conduzidos estudos departamentais, e não apenas holísticos, acerca da aplicabilidade do CRM nas empresas. Também é recomendada a aplicação de estudos quantitativos com o intuito de avaliar o impacto econômico, de formas objetivas e perceptivas, instantâneas e longitudinais, da implementação de CRM nas diferentes fases do ciclo de vida do cliente.

Referências

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION - AMA. **Marketing Definitions**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/content4620.php>> . Acesso em: 14 abr. 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BELITARDO, C. **Modelo de CRM aplicado ao suporte de tecnologia da informação**: estudo de caso. 2000. 81f. Monografia (Especialização em Gerência Empresarial) - Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2000.
- BENDAPUDI, N.; BERRY, L.L. Customer's motivation for maintaining relationships with services providers. **Journal of Retailing**, v.73, n.1, Spring, 1997.
- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRETZKE, M. A importância e aplicações do database marketing integrado nas instituições financeiras. São Paulo. Disponível em: <<http://www.bretzke-marketing.com.br>>, Acesso em: 14 fev. 2009.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHONTHEETE, M.D. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- DAVENPORT, T. H. et al. How do they know their customers so well? **Sloan Management Review**, n. 42, p.63-73, 1998.
- DYER, R. F.; LIEBRENZ-HIMES, M. **Client attraction and retention in the design and building industry**: client relationship management for professionals services firms. Society for Marketing Professional Services Foundation: final research report. August, 2006.
- FERRO, W.R. **Contribuição ao estudo da implantação da gestão do relacionamento com o cliente em bancos sediados no estado de São Paulo**. 2003. 192f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- GARDESANI, R.; SILVA, A. A. F. Impactos do CRM no relacionamento da empresa com clientes. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 2005. p. 1-12.
- GARTNER GROUP. **CRM success is in strategy and implementation, not software**. Disponível em: <<http://www.gartner.com>>. Acesso em: 14 abr. 2007.
- GONÇALVES, C.A.; GOSLING, M. Relacionamento em bancos comerciais: a adaptação de escalas. **Revista Eletrônica de Administração**, v.9, n.4, jul./ago., 2003. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_42.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2007.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.
- GRABNER-KRAEUTER, S.; MOEDRITSCHER, G. Alternative approaches toward measuring CRM performance. In: RESEARCH CONFERENCE ON RELATIONSHIP MARKETING AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, 6., 2002, Atlanta. **Conferências...**Atlanta: [s.n.], 2002. p. 9-12.
- GREENBERG, P. **Customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**. Chichester, UK: Wiley, 2000.

_____. Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. **Journal of Marketing Management**, v.13, p.407-419, 1997.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. 2. ed. Tradução: Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDEN, L. Pondo o CRM para Funcionar. In: BROWN, S. A. **CRM - Customer Relationship Management**: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business, São Paulo: Makron Books, 2001.

JAYACHANDRAN, S. et al. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. **Journal of Marketing**, v.69, n.4, p.177-92, Oct. 2005.

LEITE, M. M. **Pressupostos para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes em pequenas e médias organizações**: uma abordagem baseada em gerenciamento de projetos. 2004. 324f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MITHAS, S.; KRISHNAN, M.; FORNELL, C. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?. **Journal of Marketing**, v.69, n.4, Oct., p. 201-209, 2005.

PALMER, A. Relationship marketing: back to basics?. **Journal of Marketing Management**, v.10, p.571-579, 1994.

PERES, D.F. **CRM no setor bancário**: um estudo de caso em uma agência do Banco do Brasil na cidade de Londrina. 2003. 144f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. **Harvard Business Review**, p. 64-73, Mar./Apr. 1993.

REINARTZ, W.; KRAFFT, W.; HOYER, W. The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. **Journal of Marketing Research**, v.41, n.3, p.293-305, Aug. 2004.

ROSSI, C.A.V.; BREI, V.A. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. **RAC**, v. 9, n.2, p. 145-168, abr./jun., 2005.

SENA, K.S. **CRM como uma ferramenta para a fidelização de clientes**. 2003. 44f. Monografia (Especialização em Gerência Executiva de Marketing) - Centro de Treinamento e Desenvolvimento, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2003.

SIRDESHMUKH, D; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, Chicago, Iss. 1, v. 66, p. 15-37, January, 2002.

SWIFT, R. **CRM**: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZINELDIN, M. The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. **Journal of Consumer Marketing**, v. 23, issue 7, p. 430-437, 2006.