

ADMINISTRAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E INSTRUMENTOS DE APLICAÇÃO

**Pizzinatto, Nadia Kassouf
Martins, Cibele Barsalini
Vicente, Ismar
Maccari, Émerson Antônio**

RESUMO

Este artigo investiga a implantação da Administração do Marketing de Relacionamento com os Clientes em relação às ferramentas que podem ser adotadas para auxiliar no processo: CRM, Programas de Fidelização, Programas de Endomarketing e Pesquisa de Marketing. Para a realização da pesquisa foi utilizado o estudo multicase, em seis organizações, por meio de um comparativo entre 03 empresas que praticam a Administração do Relacionamento com o Cliente e 03 empresas que estão em fase de decisão de escolha das ferramentas. Como procedimento da investigação foi aplicado um questionário enviado por e-mail ou entregue pessoalmente aos gestores das empresas. Na avaliação dos resultados foi utilizada a abordagem qualitativa, fazendo-se uma análise fenomenológica. Como resultados, pretende-se contribuir para as reflexões acadêmicas neste tema, com o objetivo de auxiliar as organizações na busca de alternativas adequadas para os processos produtivos de comercialização e de relacionamento com os clientes. Espera-se também contribuir para a ciência, principalmente para os estudos do marketing de relacionamento e foco no cliente aplicado a setores específicos.

1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre a Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente é assunto relevante e bastante debatido nos meios acadêmicos e nas organizações. Observam-se posições divergentes e polêmicas sobre como, quando e porque adotá-la, mas verifica-se pela leitura de periódicos e de publicações especializadas que os autores concordam que cada vez mais as organizações necessitam adotar essa prática, principalmente num ambiente globalizado e de competição acirrada em que as organizações estão inseridas atualmente. (MATTA, 2004; SILVA e ZAMBON, 2006; SHETH; MITTAL; NEWMAN 2001).

A observação da experiência cotidiana das organizações contribui para que se perceba a importância do processo decisório para adoção da Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente e a escolha das ferramentas adequadas.

Na concepção de Dias (2003) o Marketing de Relacionamento é

...uma estratégia de marketing que visa a construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes. (DIAS, 2003, p.301).

Como já se verifica, em algumas empresas, gestores equivocam-se em vários aspectos sobre o significado e o papel dos dois itens, a Administração do Relacionamento com o Cliente e as ferramentas utilizadas para auxiliar nesse processo. Há outros elementos relevantes como a determinação do momento em que a empresa deve investir nas ferramentas, quais delas são as mais apropriadas e constituem as melhores alternativas; e, só então, decidir entre comprar uma ferramenta disponível no mercado ou investir no desenvolvimento de uma nova, como, por exemplo, um *software* específico para a organização.

As atitudes e as conclusões observadas nos tomadores de decisões, nas organizações e no mercado de ferramentas, conforme aponta Matta (2004), é exemplo da reconhecida “confusão” que vem se formando nas organizações. Ao abordar a mesma situação, Maccari et al. (2008) informa que se percebe o grande desafio das organizações em escolher um sistema de informação adequado, capaz de atender às necessidades e, principalmente, com ferramentas que permitam a utilização de sistemas de forma integrada.

Considerando o exposto, este estudo objetivou investigar as principais ferramentas que as empresas podem adotar no processo de implantação da Administração do Marketing de Relacionamento com os clientes: CRM, Programas de Fidelização, Programas de Endomarketing, Pesquisa de Marketing.

Como objetivos específicos, buscou-se identificar as principais dificuldades de entendimento sobre as diferenças entre a Administração do Relacionamento com o Cliente e suas ferramentas; observar possíveis distinções de comprometimento entre os profissionais de todos os níveis organizacionais com a Administração do Relacionamento com o Cliente; analisar as empresas que trabalham com a ARC e as empresas que estão no processo de decisão de escolha de ferramentas que auxiliam na administração e fazer comparações em relação ao uso de algumas ferramentas existentes.

2. REVISÃO TEÓRICA:

Apenas no final da década de 1990, segundo Pires (1991), os conceitos de Marketing de Relacionamento começaram a ser utilizados mais intensamente. Nos últimos anos, as mudanças provocadas pelos avanços tecnológicos e pelo crescimento da concorrência no processo de globalização, vem trazendo novos termos como “marketing-one-to-one” e “gerência de relacionamento com o cliente”, ou Customer Relationship Management ou Customer Relationship Marketing-CRM e tais inovações vêm conduzindo as empresas a investir em ferramentas que auxiliam na Gestão do Marketing de Relacionamento.

Dentre os vários instrumentos que auxiliam a Administração de Marketing pode-se dizer que o CRM, conforme Lopes (2002), é um dos métodos mais sofisticados e eficientes que modificam a forma das empresas aumentarem a rentabilidade dos seus clientes, permitindo às empresas prestarem um excelente serviço de atendimento em tempo real, desenvolvendo um relacionamento, praticamente personalizado, por meio do uso efetivo de informações sobre suas contas.

Referindo-se ao Marketing de Relacionamento (MR) e suas implicações, Brezke (2000) defende que este novo enfoque mercadológico é fundamentado na necessidade da organização de construir um relacionamento no longo prazo com o mercado buscando a fidelização dos clientes, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo. Ainda segundo a autora:

[...] é comum o questionamento quanto aos benefícios do Marketing de Relacionamento para a empresa. Autores como Berry (1995), Evans e Laskin (1994), Storbacka, Stanvik e Gronroos (1994), dentre outros, afirmam os seguintes resultados positivos: (1) maior qualidade de produtos e serviços; (2) maior satisfação do cliente; (3) lealdade do cliente e (4) maior lucratividade. (BREZKE, 2000).

O chamado “Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente” ou *Customer Relationship Management – CRM*, é abordado de forma ampla por diversos consultores de Marketing e autores como (Brown, 2000), (Marshak, 2010). Levando em consideração o sentido do Marketing, a concepção da Gestão de Relacionamento com o Cliente, CRM, não é de fato uma novidade, podendo aparecer de várias formas, atualmente tendo a TI - Tecnologia da Informação como o meio facilitador das possibilidades de implementação.

Segundo autores da área de CRM (Peppers e Rogers, 2001), (Marshak, 2010), não existe uma receita ou fórmula para uma implementação bem sucedida da estratégia de CRM. Com base em pesquisas realizadas em diversas empresas Seybold (2000) observa que as implementações de estratégias de CRM seguem quatro passos básicos: a) definir a estratégia de CRM com base nas informações do cliente alvo; b) estabelecer transações definidas a partir desta estratégia; c) Redesenhar os processos que envolvam todas as transações do cliente com a empresa; d) Integrar as bases de dados que serão disponibilizados pela empresa através dos diferentes canais. Nessa perspectiva, para a autora, o caminho para a obtenção do CRM surge da necessidade de determinar como a relação com o cliente será disponibilizada em cada passo do processo; tendo em vista que esta questão, até então, era de interesse exclusivo dos dirigentes, não fazendo parte dos processos internos da empresa.

Peppers e Rogers (2001) afirmam, ainda, que a nova direção para o mundo dos negócios será a opção pela venda para clientes, no lugar de venda para mercados; a maior participação no cliente, no lugar de maior participação no mercado; e substituir a oferta de descontos com vistas ao aumento da receita, pelo diferencial da criação de vínculos mais fortalecidos com o cliente estimulando a posterior fidelização e o aumento do lucro.

Outro instrumento bastante utilizado pelas organizações é o Programa de Fidelização, que, segundo Hawkes (*apud* Brezke, 2000) é um dos determinantes mais importantes para o sucesso do Marketing Direto. Esse tipo de programa contribui para um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades, desejos e expectativas individuais dos clientes possam ser atendidos permanentemente.

Segundo Angelo e Silveira (2001), o conceito de fidelização significa transformar o cliente de um comprador eventual em um comprador frequente, criando um relacionamento de longo prazo. Os autores afirmam que um programa de fidelização deve ser um processo que as empresas utilizam para estimular seus clientes ao uso frequente de seus serviços por meio de recompensas como: descontos, produtos, bônus, obtidos pela constante relação de troca.

Para Lovelock e Wright (2006), a fidelidade tem sido usada para determinar a vontade de um cliente em prestigiar uma empresa específica durante um período de tempo, utilizando serviços, comprando bens e divulgando-os aos amigos. O cliente fiel é uma fonte constante de renda para a empresa ao longo do tempo.

Os programas de fidelidade não tem se mostrado muito eficazes para muitas empresas, afirmam Lovelock e Wright (2006, *apud* Dowling e Uncles, 1997). Para obter sucesso em mercados competitivos é sugerido aumentar o valor global do produto ou serviço e motivar os clientes fiéis a realizarem suas próximas compras nos programas de fidelidade. Uma política de fidelização pode transformar as relações internas de uma empresa, tornando-a mais transparente, moderna e competitiva.

É muito importante que não se confunda promoção com Programas de Fidelização: enquanto a promoção atua no curto prazo, e por períodos determinados, os programas de fidelização têm um horizonte maior, procurando um relacionamento que dure através do atendimento das necessidades e expectativas do cliente (ROCHA, 1999, *apud* ÂNGELO e SILVEIRA, 2001, p.223).

O *Endomarketing* também é objeto de observação neste estudo. Conforme Vavra (1993) e Kotler (2000), o Marketing de Relacionamento começa na empresa com o *Endomarketing*. Este consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir clientes. Para Cerqueira (1994) e Nickels e Wood (1999), o *endomarketing*, é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na empresa, onde seu objetivo é elevar ou obter o comprometimento dos seus funcionários com mudanças nas atitudes e comportamentos que se refletem, positivamente, tanto no público interno, quanto no externo.

Em 1998 Kotler definiu marketing interno como uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”. Na visão de Bekin (1995), o *endomarketing* é uma extensão voltada para dentro da empresa e sua função é definida como sendo “ações de marketing voltadas para o público interno da empresa a fim de promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente”.

Acredita-se, que com a prática do marketing interno, as relações e o comportamento da equipe diante dos clientes são modificados. Portanto, ao promover a melhoria no relacionamento interno da equipe, a transparência e as mudanças de atitudes e comportamentos, contribuem para o desenvolvimento nos funcionários, uma consciência de que todas as suas ações devem estar voltadas para a satisfação das necessidades dos clientes, justificando, segundo Bekin (1995) toda a sua importância.

Outro instrumento importante, que subsidia inclusive a formação do CRM, é a Pesquisa de Marketing, pois permite o levantamento de dados sobre o cliente, seus hábitos,

suas motivações, suas expectativas em relação ao produto, aos serviços prestados à organização. Diversos autores podem ser investigados em relação a este instrumento: Aaker (2001), Malhotra (2005) Mattar (1996) Daniel (2003), dentre outros.

A maioria dos autores na área de Marketing, como: Kotler (1998), McKenna (1993), entende que o Marketing de relacionamento é, basicamente, uma parte da teoria de marketing que trata da relação entre as empresas e os seus clientes e os benefícios que essa relação pode trazer para ambas as partes.

Segundo Mackenna (1996), o marketing de relacionamento é imprescindível no desenvolvimento de liderança no mercado, há uma acelerada aceitação por novos produtos e serviços, fidelizando o consumidor, porém a manutenção de relações sólidas e duradouras é tarefa árdua e de difícil manutenção.

De acordo com Sheth, Mittal, Newman (2001), o ‘admirável mundo novo’ que se anuncia, marcado pela crescente percepção das organizações em conhecerem de fato os seus clientes, faz com que as empresas invistam cada vez mais na Gestão do Relacionamento com o Cliente. Nas palavras de Matta (2004) seria uma filosofia de negócios, uma opção estratégica, que pode ou não ser adotada como opção diferenciada por uma empresa.

Segundo Kotler e Armstrong (1999) a importância de conhecer o cliente e de como poderia ser descrito o marketing de relacionamento pode ser entendida como

[...] criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor a longo prazo para o cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação a longo prazo. (KOTLER e ARMSTRONG, 1999, p.397).

Uma pesquisa realizada pela agência de marketing direto Rapp Collins no Brasil, segundo Dorval (2009), mostra alguns dados sobre as empresas que utilizam o CRM na versão de Gestão do Relacionamento com o Cliente, como segue:

- 47,62% das empresas que utilizam o CRM declararam grau de satisfação ótimo ou bom com tais práticas.
- 52,38% restantes consideram regular ou não muito satisfatório o uso de CRM.
- Para 26,68% das empresas brasileiras, a necessidade de mudança organizacional é o principal problema encontrado na implementação de projetos de CRM.- Apesar de o CRM ser uma das práticas de negócios mais utilizadas pelas companhias, é também uma das menos compreendidas: em segundo lugar na lista de problemas, aparece a falta de entendimento sobre CRM (16,76%).
- 8% das empresas enfrentam problema de resistência ao CRM por falta de incentivo aos funcionários para participar na implantação no sistema. (DORVAL, 2009).

Ainda conforme a pesquisa realizada por Dorval (2009), 13,41% dos pesquisados atribuem as dificuldades para a implantação do CRM à inércia e à falta de envolvimento do alto escalão da empresa na extinção de políticas internas obsoletas. Encarada apenas como tecnologia, somente 10,46% das empresas relataram envolvimento da presidência nos projetos. Outros problemas citados na pesquisa são a falta de planejamento (11,08%), questões orçamentárias (9,42%), a falta de habilidades para conduzir o programa (8,77%) e problemas com os fornecedores (4,25%).

Pode-se inferir que instalar um sistema de CRM na empresa não significa a solução dos problemas na Administração do Relacionamento do Cliente, porque a solução não está no *software*, mas, sim, na cultura organizacional que irá operá-lo.

Todas estas observações introdutórias podem ser resumidas como uma modificação na Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente, gerada pelas

necessidades evidentes do mercado. Porém, é importante observar que a exigência dos pré-requisitos dos profissionais envolvidos continuará sendo relevante enquanto diferencial competitivo, para alavancar as tomadas de decisões adequadas no momento da escolha correta de quando e como colocar em prática o CRM, de quando e como utilizar a Pesquisa de Marketing, o Endomarketing e os Programas de Fidelização como ferramentas para atender as necessidades das organizações na implantação do marketing de relacionamento com os seus clientes.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para contemplar os objetivos neste artigo, o procedimento metodológico adotado corresponde a uma abordagem qualitativa do objeto a ser analisado, mais precisamente, o procedimento de estudos de casos (multicasos). Conforme aponta YIN (2001) há possibilidade dos estudos de casos apresentarem-se como poderosos instrumentos de pesquisa, uma vez que a opção por uma metodologia ocorre fundamentalmente em função do objeto pesquisado, que, demanda uma estratégia de pesquisa mais apropriada – considerando variáveis diversas, a exemplo da necessidade de maior ou menor controle sobre o fenômeno ou objeto observado.

Adicionalmente, optou-se pelo uso do estudo de caso, com a análise de múltiplos casos, devido ao fato de esse tipo de análise tornar os resultados mais robustos e, guardando suas peculiaridades, passíveis de generalização (HERRIOTT; FIRESTONE, 1983). Assim, considerando a opção pelo estudo de multicasos da Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente e a escolha das ferramentas de auxílio em empresas que já trabalham com esse enfoque do marketing ou que estão em fase de escolha das ferramentas, outros autores contribuem para comprovar a pertinência da opção pelo estudo de multicaso, como fica evidente em Yin (2001, p. 32) ao ensinar que “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” Esta definição é particularmente importante neste estudo, uma vez que o equívoco que alguns tomadores de decisões cometem entre a Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente e as ferramentas disponíveis correspondem a um fenômeno novo, que merece melhor entendimento.

A percepção dos objetos de estudos condiciona a adoção de um método, em virtude da necessidade de se buscar um maior ou menor nível de aprofundamento ou amplitude do estudo. No caso do presente artigo, o framework (estrutura) da pesquisa e a estratégia a ser adotada compreendem as seguintes etapas:

- a) Revisão bibliográfica – a primeira etapa da produção do estudo foi dedicada ao levantamento e fichamento de material bibliográfico referente ao objeto da pesquisa, o que consiste na averiguação publicações sobre o tema definindo o arcabouço teórico / conceitual a ser utilizado na análise dos dados;
- b) Pesquisa de campo: aplicação de um questionário, composto tanto por questões abertas quanto fechadas, com vistas a coletar dados referentes a um contingente de seis empresas, sendo que três delas trabalham com a com ferramentas de Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente, e as outras três estão no processo de decisão de escolha de ferramentas que auxiliam nessa administração. Para escolha das empresas que apresentassem perfil compatível aos objetivos da pesquisa, ou seja, organizações que utilizam instrumentos da Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente e organizações que ainda não utilizam essas ferramentas, porém que estão em processo de escolha de estratégias e instrumentos para implantarem esse tipo de gestão.

A coleta de dados ocorreu em empresas situadas na cidade São Paulo e os instrumentos de pesquisa, ou questionários-roteiro foram pré-testados em duas organizações: uma que possuía a Gestão do Relacionamento com o Cliente e uma que estava em fase de implantação. Depois de pré-testado, o instrumento foi ajustado às necessidades da pesquisa. Finalmente, ele foi impresso e os pesquisadores puderam entrarem contato com as organizações que se enquadraram no perfil desejado, a fim de que seus executivos responsáveis participassem da pesquisa. Os contatos foram realizados por e-mail, telefones e visitas.

Nas organizações visitadas foram realizadas entrevistas com os gestores das organizações e as anotações das entrevistas também forneceram elementos para a tabulação, avaliação, inferências e considerações finais do trabalho.

A análise se deu a partir dos dados de seis empresas pesquisadas, de acordo com a metodologia de Miles e Huberman (1994). De acordo com os autores, a análise inter-caso admite duas abordagens: a análise orientada para “variável” que foca as “variáveis” e as relações entre elas, e análise orientada para caso que considera a realidade específica de cada caso. As duas abordagens foram utilizadas neste trabalho. Os autores afirmam que a análise de estudos inter-caso pode ser aplicada para explorar, descrever e explicar o fenômeno estudado, o que significa, para Bernard (1988), “tornar coisas complicadas entendíveis reduzindo-as em partes”, ou seja, “fazer uma contabilidade do fenômeno pesquisado” e explicar um fenômeno é “tornar as coisas complicadas entendíveis, mostrando como seus componentes se relacionam de acordo com algumas regras”.

Para clarificar o entendimento das relações entre essas “variáveis” foram elaboradas matrizes analíticas relacionadas ao tempo de uso de alguns instrumentos de Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente, grau de comprometimento dos diferentes níveis organizacionais com o Marketing de Relacionamento com o Cliente, volume de reclamações, velocidade no atendimento e reação dos clientes.

Há três métodos de análise de dados na pesquisa qualitativa: análise de conteúdo, análise de categoria e análise fenomenológica. Neste caso optou-se pela análise fenomenológica, por parecer ser a mais adequada à proposta, pois, conforme Giorgi (1988) apud Kude (1997) “presta-se especialmente para o tratamento de dados qualitativos obtidos por meio de entrevista”; portanto, contribui para atender aos objetivos específicos deste estudo. O autor sugere que sejam seguidos alguns procedimentos que ajudaram na análise dos resultados, como por exemplo: a) **sentido do todo**: A descrição da experiência do sujeito é lida e relida tantas vezes quantas forem necessárias para que se consiga apreender o sentido do todo. Esse procedimento contribui para verificar o grau de conhecimento e comprometimento dos profissionais envolvidos com o perfil de gestão em estudo; b) **discriminação das unidades de significado**: permite aos pesquisadores a dividirem e manipularem os dados das unidades de análise, transformando-as em informações. c) **transformação em linguagem psicológica das expressões do sujeito**: contribui para transformar realidades múltiplas apresentadas de formas não muito claras para que sejam compreendidas conforme os constructos estipulados pelos pesquisadores. d) **síntese coerente das unidades de significado transformadas**: para integrar os "insights" contidos nas unidades de significado e transformá-las em uma descrição consistente.

A pesquisa foi sustentada por um questionário roteiro de entrevista, cujo conteúdo foi estruturado para possibilitar o agrupamento das informações, conforme se demonstra a seguir: Sumário do Questionário-roteiro: Identificação; I - Aspectos gerais. (I-1); II - Decisão Estratégica – análise de Ambiente. (II-1 a II-3); III - O processo de escolha da ferramenta. (III-1 a III-2); IV - Preparo dos operadores – Integração. (IV-1 a IV-3); V - Implantação – Implementação. (V-1 a V-4); VI - Aprendizagem. (VI-1 a VI-4).

Todas as perguntas, exceto as de identificação, contemplam alternativa para respostas diretas e espaços identificados como outros para a utilização livre pelo respondente. Isso auxilia o entrevistador na compreensão da intenção da pesquisa e de seus elementos isolados, mas sem influenciar na resposta. Concluídas as aplicações dos questionários, foi feito o agrupamento, a análise e a interpretação dos dados, a consolidação das informações, a comparação dos resultados obtidos para emissão da conclusão e publicação das contribuições do trabalho. Finalmente, foi realizada a comparação entre as empresas pesquisadas buscando identificar o nível de conhecimento, empenho e comprometimento sobre os temas abordados na pesquisa.

4.RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Perfil das Empresas

O Quadro 1 sintetiza o perfil das empresas em relação a algumas características de análise: ramo de atividade, tempo de existência, produtos/serviços, e atividades desempenhadas.

Quadro 1 – Perfil das empresas pesquisadas

Características da Empresa	1	2	3
Ramo de atividade:	Comércio de Alimentos	Comércio de Pescados	Prestadora de Serviços de informática
Nome da Empresa:	Essen Comércio de Alimentos Ltda. EPP.	Nova Comercial Pescados Ltda	Dealer Adm System Informática Ltda
Anos de existência:	39 anos	14 anos	15 anos
Produtos/Serviços:	Sanduíches e grelhados	Pescados e frutos do mar	Auto Plus – completo sistema de informação para concessionárias de veículos
Atividades desempenhadas na empresa:	Fabricação e comercialização de alimentos	Comércio de pescados e frutos do mar	Desenvolvimento de soluções de tecnologia de informação para concessionárias de veículos
Características da Empresa	4	5	6
Ramo de atividade:	Prestadora de Serviços de Corretagem e Administração de Imóveis	Indústria	Sindicato
Nome da Empresa:	Neves Bomfim Administradora de Imóveis Ltda.	Altec Ind. e Com. de Instrumentos Ltda	Sindicato das Secretárias do Estado de São Paulo - SINSESP
Anos de existência:	25 anos	28 anos	23 anos
Produtos/Serviços:	Prestadora de serviços	Fabricação, venda e assistência técnica	Órgão de representação do profissional de secretariado
Atividades desempenhadas na empresa:	Corretagem e Administração de Imóveis	Automatização, inspeção e controle de processos industriais	Representação da categoria; assistência coletiva e individual ao associado ou profissionais da área de secretariado

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Análise dos resultados:

A disposição visual das informações oriundas da pesquisa pode permitir conclusões significantes (MILES E HUBERMAN, 1994). O formato visual do Quadro 2 permite, portanto, verificações dessa natureza.

Das seis empresas pesquisadas, três delas apresentaram respostas similares entre os três níveis organizacionais (empresas 3, 4 e 5), trazendo evidências de que há um certo grau de disseminação entre os níveis organizacionais (Quadro 2).

Com relação às outras empresas, as respostas variaram para cada nível organizacional, ou seja, parece não haver um consenso entre os participantes em cada nível hierárquico, de que tais instrumentos de Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente existam ou sejam usados na empresa. Devido a essa falta de consenso percebida nas empresas 1, 2 e 6, conclui-se que há um certo grau de desconhecimento do que é praticado na empresa em relação a Administração do Relacionamento com o Cliente e as possíveis explicações podem ser: falhas na comunicação ou não entendimento de que a Administração do Relacionamento com o Cliente exige uma participação intensa de todos os níveis organizacionais e dessa forma somente um grupo de pessoas está engajado.

Quadro 2 – Uso de algumas ferramentas de Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente

Instrumento de ARC	Empresa 1: Essen Comércio de Alimentos Ltda. EPP.							Empresa 2: Nova Comercial Pescados Ltda.								
	Tempo de Utilização							Tempo de Utilização								
	Estrat.	Tático			Operacional			Estrat.	Tático			Operacional				
CRM-Gestão do Relacionamento com o cliente	5 anos							TEM	TEM							
Software														TEM	TEM	
Atendimento ao pós-venda								TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM
Políticas Internas para a Gestão do Rel com o cliente																
Serviços de atendimento ao consumidor (SAC)	4 anos	5 anos			5 anos	5 anos	5 anos									
Pesquisa de satisfação do cliente														TEM		
Treinamento da equipe de funcionários	1 ano				5 anos	5 anos	5 anos	4 anos 8 meses	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM
ERP	2 anos							1 ano	TEM	TEM						
Programa de Fidelização de Clientes									TEM	TEM	TEM	TEM	TEM			
Pesquisa de Marketing							5 anos				TEM	TEM	TEM			
Programa de Comprometimento dos funcionários-Endomarketing	3 anos										TEM	TEM	TEM			
Outro																

Instrumento de ARC	Empresa 3: Dealer Adm System Informática Ltda.							Empresa 4: Neves Bomfim Administradora de Imóveis Ltda.								
	Tempo de Utilização							Tempo de Utilização								
	Estrat.	Tático			Operacional			Estrat.	Tático			Operacional				
CRM-Gestão do Relacionamento com o cliente	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos									
Software	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos									
Atendimento ao pós-venda	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos	20 anos	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM		
Políticas Internas para a Gestão do Rel com o cliente	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos									
Serviços de atendimento ao consumidor (SAC)	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos									
Pesquisa de satisfação do cliente	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos									
Treinamento da equipe de funcionários	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos									
ERP	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos									
Programa de Fidelização de Clientes																
Pesquisa de Marketing																
Programa de Comprometimento dos funcionários-Endomarketing																
Outro																

Instrumento de ARC	Empresa 5: Altec Ind. e Com. de Instrumentos Ltda.							Empresa 6: Sind. das Secretárias do Estado de São Paulo								
	Tempo de Utilização							Tempo de Utilização								
	Estrat.	Tático			Operacional			Estrat.	Tático			Operacional				
CRM-Gestão do Relacionamento com o cliente	2 anos	-	-	2 anos	-	-	-	15 anos	15 anos	16 anos	16 anos	16 anos	16 anos	16 anos	15 anos	
Software	2 anos	-	-	2 anos	2 anos	-	-	6 anos	6 anos	6 anos	6 anos	6 anos	6 anos	6 anos	6 anos	
Atendimento ao pós-venda	15 anos	-	-	6 anos	15 anos	-	-									
Políticas Internas para a Gestão do Rel com o cliente	15 anos	-	-	6 anos	15 anos	-	-									
Serviços de atendimento ao consumidor (SAC)	-	-	-	-	-	-	-									
Pesquisa de satisfação do cliente	-	-	-	-	-	-	-	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos
Treinamento da equipe de funcionários	5 anos	-	-	-	5 anos	-	-	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos
ERP	-	-	3 anos	-	-	-	-									
Programa de Fidelização de Clientes	-	-	-	-	-	-	-									
Pesquisa de Marketing	-	-	-	-	-	-	-									
Programa de Comprometimento dos funcionários-Endomarketing	-	-	-	-	-	-	-	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos			4 anos	4 anos	
Outro																

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Foi criada também uma matriz para analisar a questão do tempo de uso dos instrumentos de Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente (Quadro 3) Essa matriz representa para cada nível organizacional quatro períodos de tempo medidos em anos. O que se espera com essa divisão do tempo em períodos é mostrar há quanto tempo as empresas pesquisadas adotaram os instrumentos de apoio a ARC que utilizam hoje, com o objetivo de se analisar se o uso do instrumento é recente ou se a empresa já tem uma experiência longa com determinado instrumento de ARC. Entende-se que quanto maior o tempo de uso do instrumento, maior a experiência e, portanto maior a capacidade de usá-lo adequadamente, trazendo maiores benefícios para a empresa.

Dessa feita percebeu-se que nas empresas pesquisadas, os esforços na consecução dos instrumentos de Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente se deram em dois períodos. Um período recente (últimos sete anos) e um período mais antigo (mais de 12 anos), portanto, há um período intermediário de aproximadamente cinco anos que nenhuma das empresas pesquisadas fizeram novos esforços na adoção de instrumentos de Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente. Isto emerge claramente da análise da matriz totalizante (Quadro 3). As células sombreadas indicam que as empresas apontadas dentro delas (E1, E2, E3, etc...) adotaram determinado instrumento no período especificado. O período mais recente (últimos sete anos) foi dividido em duas partes numa tentativa de se identificar aqueles instrumentos que ainda são novidades para as empresas que o adotaram e, por isso essas empresas podem estar sofrendo adaptações inerentes a novos procedimentos (Quadro 3).

Quadro 3 – Matriz Totalizante: tempo de uso dos instrumentos da Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente

Matriz totalizante

Instrumento de ARC	Estratégico				Tático				Operacional			
	Até 3	+3 a 7	+7 a 12	+ de 12	Até 3	+3 a 7	+7 a 12	+ de 12	Até 3	+3 a 7	+7 a 12	+ de 12
CRM-Gerenciamento do Relacionamento com o cliente	E5	E1, E3		E5		E3		E6	E5	E3		E6
Software	E5	E3, E6				E3, E6			E5	E3, E6		
Atendimento ao pós-venda				E3, E4, E5				E3, E4				E3, E4, E5
Políticas Internas para a Gestão do Rel com o cliente		E3		E5		E3				E3		E5
Serviços de atendimento ao consumidor (SAC)		E1				E1				E1		
Pesquisa de satisfação do cliente		E3, E6				E3, E6				E3, E6		
Treinamento da equipe de funcionários	E1	E5, E6				E6				E1, E5, E6		
ERP	E1			E3	E5			E3	E1			E3
Programa de Fidelização de Clientes												
Pesquisa de Marketing												E1
Programa de Comprometimento dos funcionários- Endomkt												
Outro	E1	E6				E6				E6		

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

O estudo buscou entender o grau de comprometimento dos níveis organizacionais com a Administração do Relacionamento com o Cliente, por meio de perguntas feitas para cada nível, sobre o comprometimento dele e dos outros níveis, de forma que cada nível organizacional foi analisado por três diferentes pontos de vista (figura 1).

Figura 1 – Análise do nível de comprometimento



Fonte: Elaborado pelos autores

Para se ter uma visão desses resultados, foi criada uma matriz que classifica as empresas pesquisadas em dois grupos: as empresas nas quais há consenso entre os níveis organizacionais quanto aos instrumentos que utilizam (indicadas na matriz como “respostas coerentes”) e as empresas que não apresentam esse consenso (indicadas na matriz como “respostas incoerentes”). Na outra dimensão da matriz, aparecem as respostas acumuladas das perguntas sobre o comprometimento com a implantação do Marketing de Relacionamento com o cliente. (Quadro 4)

Esta análise buscou comparar a configuração do grau de comprometimento dos níveis organizacionais entre as empresas nas quais há consenso entre os níveis organizacionais quanto ao uso de instrumentos em estudo e as empresas nas quais se verificou não existir esse consenso.

Pode-se observar nessa matriz, que há um padrão de respostas relacionadas à Alta Administração e ao Nível Gerencial naquelas empresas que responderam de forma coerente sobre o uso dos instrumentos em análise. Todas as perguntas relacionadas à alta administração e ao nível gerencial tiveram a mesma resposta independentemente de quem os avaliaram; há uma evidência, portanto, de que os três níveis organizacionais percebem um alto comprometimento da alta administração e do nível gerencial com o relacionamento com o cliente, apesar de aparecer um viés de baixa intensidade apontando para um menor comprometimento do nível operacional.

Entende-se, portanto que nas empresas em que os três níveis organizacionais conhecem os instrumentos que possuem, a alta administração e o nível gerencial são comprometidos com a Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente.

Quadro 4 – Relações entre o uso dos instrumentos com o nível de comprometimento

	Alta Administração			Nível Gerencial			Nível Operacional			
	Alta Administração comprometida?	Nível Gerencial comprometido?	Nível Operacional comprometido?	Alta Administração comprometida?	Nível Gerencial comprometido?	Nível Operacional comprometido?	Alta Administração comprometida?	Nível Gerencial comprometido?	Nível Operacional comprometido?	
Respostas coerentes	Sim	◆◆	Sim	◆◆	Sim	◆◆	Sim	◆◆	Sim	◆
	Não		Não		Não		Não		Não	
	Indif.		Indif.		Indif.		Indif.		Indif.	◆
	Outro	◆	Outro	◆	Outro	◆	Outro	◆	Outro	◆
Respostas incoerentes	Sim	◆	Sim	◆◆	Sim	◆◆◆	Sim	◆	Sim	◆◆◆◆
	Não	◆◆	Não	◆	Não	◆	Não	◆◆	Não	
	Indif.		Indif.		Indif.		Indif.		Indif.	◆◆
	Outro		Outro		Outro		Outro		Outro	

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Com relação às empresas em que foi verificado a não existência de um consenso entre os níveis organizacionais, de que os tais instrumentos de Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente existam ou são usados na empresa, também não foi encontrado um padrão nas respostas sobre o grau de comprometimento dos níveis organizacionais com a Administração do Relacionamento com o Cliente. Isto pode ser entendido como: as empresas nas quais se verificou não existir um consenso entre os níveis organizacionais sobre os instrumentos de ARC que possuem, também não parece claramente definida a questão do comprometimento.

Miles e Huberman (1994) evidencia que “a tática de contar não é irrelevante na pesquisa qualitativa” e também diz que a contagem está presente em segundo plano quando se julga as qualidades. Quando se identifica temas ou padrões isola-se alguma coisa que acontece uma quantidade de vezes e consistentemente numa forma específica. Os julgamentos da “quantidade de vezes” e da “consistência” são baseados em contagem (Miles e Huberman, 1994).

Fundamentando-se na afirmação de Miles e Huberman, (1994), foram analisadas também, as relações entre os níveis de comprometimento da alta administração e do corpo gerencial com volume de reclamações, atendimento e reação dos clientes, por meio de uma matriz que exhibe o número de ocorrências dos itens respondidos na pesquisa Quadro 5. Foi entendida como significativa, a resposta dada pela maioria expressiva dos respondentes.

Quadro 5 – Matriz das relações entre níveis de comprometimento, reclamações, atendimento e reação dos clientes

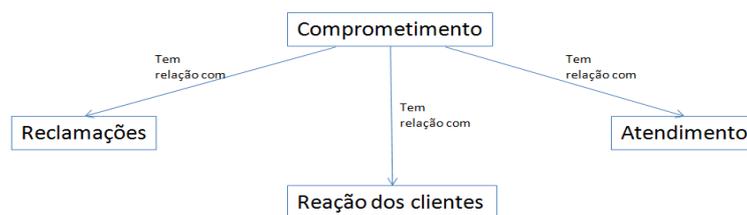
	Volume de reclamações	Velocidade no atendimento	Reação dos clientes
Alta Adm completamente comprometida	diminuiu muito 11 diminuiu pouco 5 * outro 4	ficou mais rápido 18 ficou um pouco mais rápido 2	notaram o serviço e reagiram positivamente 17 notaram o serviço, mas não tiveram reação 1 * outro 2
Alta Adm delega tudo para o nível gerencial	diminuiu pouco 7 não diminuiu 2	ficou mais rápido 1 ficou um pouco mais rápido 6 não ficou mais rápido 1 * outro 1	notaram o serviço, mas não tiveram reação 2 não notaram o serviço 5 ficou mais lento 2
Alta Adm não se manifesta	-	-	-
Nível gerencial completamente comprometido	diminuiu muito 11 diminuiu pouco 5 não diminuiu 2 * outro 4	ficou mais rápido 18 ficou um pouco mais rápido 2 não ficou mais rápido 1 * outro 1	notaram o serviço e reagiram positivamente 17 notaram o serviço, mas não tiveram reação 1 não notaram o serviço 4
Nível gerencial delega tudo para o nível operacional	diminuiu pouco 6	ficou mais rápido 1 ficou um pouco mais rápido 5	notaram o serviço, mas não tiveram reação 2 não notaram o serviço 4
Nível gerencial não se manifesta	diminuiu pouco 1	ficou um pouco mais rápido 1	não notaram o serviço 1

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Há evidências claras, portanto, de que quando a alta administração ou o nível gerencial das empresas pesquisadas são completamente comprometidos com a gestão focada no cliente, o volume de reclamações diminui muito, o atendimento fica mais rápido e os clientes percebem o serviço e reagem positivamente. A relação entre esses constructos fica evidente quando se observa a segunda linha da matriz. É notável a diminuição dos resultados quando a alta administração ou o nível gerencial não são comprometidos com a implantação do Marketing de Relacionamento com Clientes. É convincente, portanto que esta relação é significativa e nos termos de Miles e Huberman (1994), percebe-se aqui uma relação causal, pois os resultados de reclamações, atendimento e reação dos clientes são alterados com a variação do comprometimento da alta administração e do nível gerencial (Figura 2).

Durante as entrevistas alguns gestores que já utilizavam as ferramentas por um período maior, demonstraram certa preocupação em entender melhor a Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente. Comentários voluntários como “*Preciso aprender mais sobre relacionamento com o cliente*” e “*Não conhecia esses aspectos, mas sei que pratico esse relacionamento com meus clientes*” deixaram isso evidente.

Figura 2 – Relações causais entre os constructos



Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Miles e Huberman (1994)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Pelo estudo realizado verifica-se que somente a aplicação das ferramentas investigadas não contribui para uma efetiva Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente, mas quando há o comprometimento dos profissionais de todos os níveis organizacionais, observa-se uma melhora nos resultados nos processos, como diminuição do volume de reclamação, atendimento mais rápido e para as pessoas envolvidas na Administração do Relacionamento dessas empresas, estas melhoras refletem na percepção dos clientes sobre os investimentos que as empresas estão realizando para aprimorar sua relação com eles.

Pôde-se observar, nas empresas pesquisadas, evidências de que a alta administração comprometida com a Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente, é o agente principal na consecução dos resultados. Notou-se também que juntamente com esse fator, outro item de grande importância para resultados positivos é o nível gerencial que deve ser da mesma forma, comprometido. Quanto ao nível operacional, mesmo que comprometido com o ARC, somente dá resultado positivo se for apoiado pelos níveis superiores (alta administração e nível gerencial). Isto pode ser verificado quando o nível gerencial delega toda a Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente para o nível operacional, os resultados são claramente pouco convincentes.

Sobre a implantação desse novo enfoque de gestão mercadológica nas organizações percebe-se que a implantação é demorada. Foi observado que há mais de 12 anos houve um esforço de uso de suas ferramentas, com um período de cinco anos sem haver alterações e investimentos e os últimos sete anos as empresas voltaram a investir nestas ferramentas. Cabe destacar que os investimentos ocorreram muito mais por uma pressão do ambiente como: perda de mercado, necessidade de fidelização de clientes, necessidade de melhorar a competitividade, preocupação com o cliente, do que um movimento estratégico planejado e executado de forma proativa.

Durante as entrevistas foi perceptível a preocupação dos gestores e das pessoas envolvidas com a Administração do Marketing do Relacionamento com o cliente em conhecerem e entenderem cada vez mais sobre este assunto e as ferramentas de apoio, mesmo os mais experientes deixaram isso em evidencia.

Outro aspecto observado foi há divergência no entendimento do que são ferramentas de Administração do Marketing de Relacionamento com o Cliente, justamente pelas pessoas que estão envolvidas com isso, o que fica evidente pelo relato de um dos entrevistados ao dizer que após a instalação da ferramenta, todos conseguiram saber o que de fato os clientes queriam da empresa, e que sem a ferramenta isto não seria possível.

Ao ser questionado sobre todo o programa de treinamento que foi implantado na empresa para que seus funcionários soubessem operar a ferramenta, em busca de dados para transformá-los em informações relevantes para a empresa identificou-se que em alguns casos, os dirigentes que o treinamento foi muito superficial e os funcionários tiveram que aprender na prática, o que coloca em risco o sucesso da implantação desse tipo de ferramenta.

Os resultados, apesar de serem restritos a estudos de múltiplos casos, evidenciam que a utilização de ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento com Clientes leva à diminuição de reclamações, agiliza o atendimento, o que é percebido pelo cliente e contribui para sua satisfação e fidelização: mas tais evidências podem ser comprovadas em estudos futuros, com amostras representativas do universo empresarial, que assumam ferramentas desse tipo de gestão.

4. REFERÊNCIAS

- AAKER, David A., KUMAR, V., DAY, George S. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2001. 745p.
- ANGELO, F. Cláudio; SILVEIRA, G. José Augusto: *Varejo Competitivo*. V.5 São Paulo: Atlas, 2001.
- BEKIN, Saul F. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- Bernard, H. *Research methods in cultural anthropology*. Ed. Sage. Newbury Park: CA, 1988
- BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)*. Disponível em: <http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos.htm>. Acesso em 04/03/2009
- BROWN, S.. *CRM: Customer Relationship Management*. Makron Books, Brasil, 2000.
- BRUM, Analisa M. *Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade*. 2ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- DANIEL, Carl, & GATES, Roger. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Thomson. 2003, 562p.
- DIAS, Sérgio Roberto (Coord). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DORVAL. Rodrigo Dias. *Gestão do cliente ainda é desafio para empresas brasileiras*. Disponível em: <http://www.rdorval.com/treinamento.php>. Acesso em 22/02/2009.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- HERRIOTT, R. E; e FIRESTONE, W. A. *Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability*. **Educational Research**, v. 12 p. 14-19, 1983.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª. Ed. São Paulo: Pearson, 2000.
- _____; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*, RJ: LTC, 1999, 7 ed.
- _____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KUDE, V. M. M. *Como Se Faz um Projeto de Pesquisa Qualitativa em Psicologia*. *Psico – Revista da Faculdade de Psicologia da PUC-RS*, v. 28, n.1, 1997, p. 9-34.
- LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. *Estudos de Caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método*. In: FARINA, E. et al. (Coord.) *Estudos de Caso em Agrobusiness*. São Paulo: Pioneira/PENSA, 1997.
- LOPES, Marcele Martins. *Marketing de Relacionamento*. (2002) Disponível em: <http://www.avezdomestre.com.br/monopdf/24/MARCELLE%20MARTINS%20LOPES.pdf>. Acesso em 04/03/2009.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACCARI, Emerson Antônio; RODRIGUES, Leonel Cezar; MARQUES, Nelma Raphael dos Santos; MARTINS, Cibele Barsalini. Implantação de um Sistema de Gestão Integrada (ERP) o caso do Museu de Arte Moderna (MAM). Disponível em http://www3.uninove.br/mkt/caderno_pos.php. Acesso em 10/03/2008

McKENNA, Regis. Marketing de relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente. 3. reed. Rio de Janeiro: Campus, 1993

MALHOTRA, Naresh K. et al., Introdução à Pesquisa de Marketing. São Paulo: PHB, 2005.

MARSHAK R.. Defining CRM: Finding the Distinctions in an Overused Buzzword. Patricia Seybold Groups. Disponível em: <<http://www.customers.com>>. Acesso em: 14/04/2010.

MATTA, João. CRM não é Tecnologia. Coluna ESPM. Revista Consumidor moderno. Editora Padrão. no. 87, novembro 2004.

MATTAR, F.N.. Pesquisa de Marketing. São Paulo : Atlas, 1996.

Miles, M.B. and Huberman, A.M. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, 2nd ed., Sage Publications, Newbury Park, CA, 1994.

NICKELS, Wiliam G.; WOOD, Marian B. Marketing: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PIRES, Anibal. Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão. Lisboa – São Paulo. Editorial Verbo, 1991.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.. CRM Series: Marketing 1to1. Makron Books, São Pulo – SP, 2001.

SEYBOLD, P.; MARSHAK, R.. Clientes.com. Makron Books, São Paulo - SP, 2000.

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. Gestão do Relacionamento com o Cliente. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

SILVA, Tatiana Dias. O caso do estudo de caso: a preferência metodológica na produção discente do núcleo de pós-graduação em administração da UFBA no período de 1999 a julho de 2001. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 9, n. 3, julho/setembro 2002. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v9n3art7.pdf>. Acesso em: 11/mar/2004.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. Comportamento do Cliente: Indo além do Comportamento do Consumidor. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

VAVRA, Terry G. Marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.