

Impactos da Implantação de Uma Estratégia de CRM: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Pneumáticos

**AUTORES**

**MARCOS ARTUR DE OLIVEIRA**

Universidade Estacio de Sa  
marcos.a.oliveira@ig.com.br

**ANTONIO AUGUSTO GONÇALVES**

Universidade Estacio de Sa - MADE  
augusto@inca.gov.br

**RESUMO**

Atualmente as organizações enfrentam diversos desafios em busca de vantagem competitiva sustentável. Neste contexto surge o CRM (Customer Relationship Management) como estratégia de negócio. A tecnologia e os sistemas de informação proporcionam a infraestrutura necessária para que o marketing de relacionamento apóie ferramentas para um atendimento diferenciado e de longo prazo com clientes e parceiros. Entretanto, projetos deste tipo devem contemplar também processos e pessoas que fazem parte da estratégia de CRM. Este tema vem sendo desenvolvido no meio acadêmico e empresarial de forma cada vez mais abrangente devido a sua importância e ao retorno que proporciona aos negócios empresariais e por ser ainda um assunto relativamente novo no que se refere ao sucesso de adoção. Esta pesquisa tem como objetivo de estudo a análise da aderência da implantação de uma estratégia de CRM em uma indústria de pneumáticos ao modelo de implantação desenvolvido por Barreto (2007). Uma abordagem sobre tecnologia, sistemas de informação, marketing de relacionamento e CRM, bem como as fases e etapas do modelo de planejamento, implantação e acompanhamento de estratégia de CRM foram o escopo deste estudo. E finalmente o estudo de caso proposto onde pode ser verificado que o modelo é aderente ao sistema de CRM pesquisado.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação; Marketing de Relacionamento; CRM.

**ABSTRACT**

Nowadays, organizations face several challenges to achieve a sustained competitive advantage. In such a context raises the CRM (Customer relationship management) as a business strategy. The technology and information system offers the infrastructure needed to support marketing relationship tools for differently attending to and for long term care of customers and partners. However, projects such as this must contain the process and the people who are part of the CRM strategy. The question has been developed in an academic and entrepreneur environment with comprehensive view of the importance of investment

return to the business and to be specifically questioned about success for adoption. This research aims to study the analysis of the model development by Barreto (2007) to the tire industry. The approach about technology and information system, relationship marketing and CRM, as well as phases and steps of the planning model, settlement and following of CRM strategy are the focus of this study. Finally, through the case study, shows that the model is adhering to CRM system researched.

## 1. INTRODUÇÃO

Várias implantações de CRM fracassam em todo mundo. Diversos são os problemas identificados como causadores destes insucessos. Projetos de CRM podem falhar por não serem considerados estratégicos sendo tratados apenas como soluções de tecnologia. Pesquisas demonstram que a maioria das organizações ainda não utiliza todas as potencialidades do CRM. A literatura existente não aborda o tema com uma visão que contemple o conjunto: planejamento, implantação e acompanhamento. Neste cenário analisou-se em um estudo de caso os impactos da implantação de uma estratégia de CRM em uma indústria de componentes automotivos.

Indústrias deste segmento possuem canais de venda semelhantes. Suas redes de revendedores adquirem os seus produtos e os revendem aos consumidores, pessoas físicas ou jurídicas, ou seja, caminhoneiros e frotistas que são os consumidores finais. Porém também o fazem diretamente, ou seja, sem a intermediação dos revendedores. Para isto possuem seus representantes técnico-comerciais que interagem com os clientes consumidores finais.

As empresas sofreram grande influência devido às mudanças tecnológicas. Depois do advento das tecnologias de informação que foram disponibilizadas a todas as empresas, ficou quase que impossível abrir mão deste recurso como diferencial competitivo. A tecnologia da informação trouxe diversos benefícios para as organizações, entre eles está o apoio às operações, o suporte aos sistemas de informação, a facilidade do acesso aos dados e informações sobre clientes, a agilidade da comunicação entre equipes internas, clientes e parceiros comerciais. Já os sistemas de informação proporcionam o aumento do desempenho e da produtividade e promovem a integração aos demais sistemas empresariais. Por meio de base de dados é possível realizar o registro de preferências e diversos tipos de informações específicas de clientes que auxiliaram desde o momento da interação com o cliente até o momento de análise das informações geradas auxiliando a tomada de decisões.

Os sistemas de CRM são facilitadores e provedores de técnicas específicas que permitem identificar clientes potenciais gerando maiores resultados para a empresa. Estes sistemas também permitem a diferenciação no tratamento e a facilitação dos processos de interação. Promover a discussão sobre implantação de uma estratégia de CRM foi o motivador deste estudo. Pesquisar em um ambiente organizacional um caso prático, bem como os resultados alcançados após a implantação desta estratégia de CRM e da automação da força de vendas, suportada por um sistema CRM, apoiado pela tecnologia da informação demonstra ser de grande valia para as organizações.

## 2. O PAPEL DA TECNOLOGIA E SISTEMA DE INFORMAÇÕES

O comércio eletrônico é utilizado por toda organização que realize funções comerciais eletronicamente, tais como: compra e venda de produtos, colaboração entre parceiros comerciais ou atendimento a clientes visando à melhoria de suas operações. Estas redes permitem a conexão entre empresas, parceiros e colaboradores que trocam e compartilham informações em computadores de mesa ou portáteis, fixos ou móveis, via equipamentos com ou sem fio e em quase todos os lugares. Estes computadores podem estar conectados a rede global *internet*, ou via *intranet*, que interligam seus correspondentes dentro da organização, ou via *extranet*, que é a interligação entre parceiros comerciais.

A tecnologia da informação (TI), segundo Turban et al. (2005), é a coleção de sistemas de computação de uma organização que dão suporte às suas operações. A TI se

tornou o facilitador das atividades empresariais, e é um catalisador das fundamentais mudanças de estrutura, operações e gerenciamento das organizações apoiando aos cinco objetivos comerciais que são: melhorar a produtividade, reduzir custos, melhorar a tomada de decisão, aprimorar os relacionamentos com o cliente e desenvolver novas aplicações estratégicas. Turban et al. (2005, p.4), afirmam que a economia digital está presente em todas as organizações. Uma organização busca, por meio de uma estratégia competitiva, vantagem em relação a seus concorrentes, como por exemplo, redução de custos, qualidade ou velocidade que a levem a obtenção de lucros maiores que a média (TURBAN et al., 2005). Organizações competitivas costumam ser rápidas na aquisição de novas tecnologias de informação com o objetivo de obter maior eficiência e vantagem estratégica. Turban et al. (2005), declaram que as organizações digitais modernas necessitam competir em um mercado que está mudando velozmente e que é imprevisível, complexo e voltado para o cliente.

As organizações lançam mão de algumas alternativas, entre elas está o foco no cliente oferecendo um excelente atendimento ao cliente, fazendo a diferença entre seus concorrentes, buscando atraí-los e mantê-los. Segundo Laudon e Laudon (2007), um banco de dados é um conjunto de arquivos que possuem registros sobre pessoas, lugares ou coisas e que estão relacionados entre si. Já para que as Informações possam ser consideradas valiosas, elas necessitam possuir algumas características. “O valor da informação poderia ser medido pelo tempo necessário para tomar uma decisão ou pelo aumento dos lucros de uma companhia.” (STAIR, 2008, p.7). Goleman (2009) destaca que para serem eficazes os sistemas de gestão precisam estar alinhados com os processos de negócio, informação, estrutura organizacional e estratégia da empresa. O sistema de informações necessita ser completo o bastante para que possibilite a empresa identificar de forma única um cliente e proporcionar-lhe atendimento da forma como ele gostaria de ser tratado (FERRO, 2003).

### **3. CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)**

O CRM (*Customer Relationship Management*) é fundamental para a manutenção de longo prazo do relacionamento com os clientes e por meio dele uma organização pode conhecer suas necessidades. É preciso entender que CRM não se trata somente de tecnologia. A tecnologia da informação é uma ferramenta muito utilizada pelas organizações atuais, capaz de fornecer vários subsídios e facilitar a implantação de uma solução de CRM. Segundo Reinales (2007), as organizações cometem sério erro em considerar que quanto mais complexa e sofisticada a tecnologia, melhores seriam os resultados obtidos.

O CRM, por sua vez, busca a integração de todas as áreas da organização, reunindo em sua base de dados todas as informações, registros que definem o perfil de seus clientes, seu potencial, históricos a fim de administrar os contatos ocorridos, os que virão a ocorrer e as necessidades, suas periodicidades, enfim todo um gerenciamento de comunicação com seus clientes. Ferro (2003) afirma que o CRM vem sendo utilizado pelas empresas como impulsionador para a revisão de processos, políticas e estratégias, que proporcionam as empresas conceitos novos e uma maneira diferente de encarar o mercado. No passado as empresas decidiam o que queriam ser e construía sistemas para alcançar seus objetivos. Atualmente elas “[...] precisam pensar antes o que podem atingir com sistemas e, então, proceder às suas ações.” (GOLEMAN, 2009, p. 4). Damacena e Pedron (2004), também destacam a importância da integração interdepartamental: “A estratégia de CRM envolve competências e habilidades dos diferentes setores da organização e, por isso, o sucesso da implantação está atrelado ao empenho de todos na empresa.” (DAMACENA e PEDRON,

2004, p.14). Outra definição que Turban et al. (2005) elaboraram foi a que possui uma abordagem focando estratégia:

O CRM é uma estratégia de negócio para selecionar e gerenciar clientes a fim de otimizar o valor em longo prazo. Ele exige uma filosofia de negócio com foco no cliente para apoiar processos eficientes de marketing, vendas e serviços. (TURBAN et al. (2005), p.310)

E segundo Payne e Frow (2005), a criação de valor também para a empresa. Turban et al. (2005), Peppers e Rogers (2001) e Laudon e Laudon (2007), definem três tipos principais de atividades de CRM que são as seguintes:

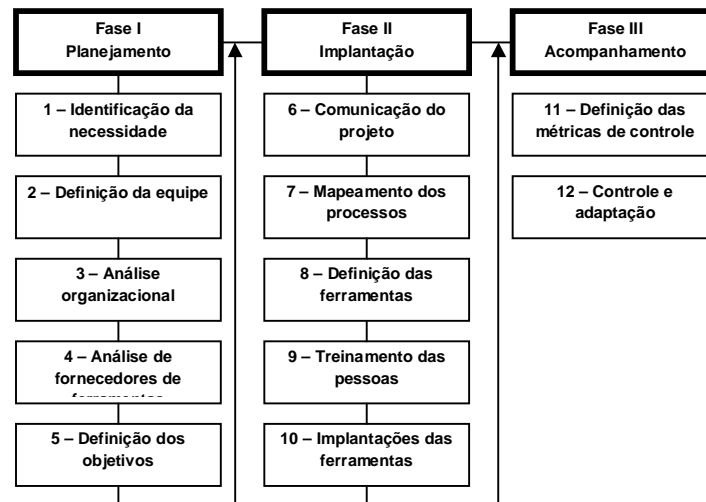
**CRM operacional**, que se relaciona com as operações empresariais que envolvem atendimento ao cliente, gerenciamento de pedidos, estoque, cobrança, e automação e gerenciamento de vendas. Laudon e Laudon (2007) acrescentam que também se relacionam as aplicações de *call centers* e automação do marketing.

**CRM analítico** que compreende atividades de captura, armazenagem, processamento, interpretação e apresentação dos dados do cliente para colaboradores corporativos que os analisam de acordo com suas necessidades. Laudon e Laudon (2007) complementam que possui também o objetivo de fornecer informações para que se gerencie melhor o desempenho da empresa. O CRM analítico está baseado em *data warehouses* que reúnem os dados dos sistemas CRM operacional e dos pontos de contato com o cliente, utilizando-os no processo analítico *online*, *data mining* e demais técnicas de análises de dados.

**CRM colaborativo** responsável pela comunicação, coordenação e colaboração necessárias entre vendedores e clientes. Dyché (2002) descreve o CRM colaborativo como sendo *cCRM* (*Collaborative CRM*) que denota situações em que clientes podem interagir diretamente com a organização, normalmente por meio da *Web*.

#### 4. PLANEJAMENTO, IMPLANTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE CRM - MODELO (BARRETTO, 2007)

O modelo desenvolvido por Barretto (2007) demonstra ser singular no que se refere as três fases juntas: Planejamento, implantação e acompanhamento. Na literatura atual é possível encontrar teóricos que tratam de partes do modelo, ou seja, ora somente do planejamento, ora de implantação, ou do acompanhamento como análise de desempenho.



Fonte: Barretto (2007)

Figura 1: O Modelo de Planejamento, Implantação e Acompanhamento de CRM

## 4.1 Fase I – Planejamento

**4.1.1 Etapa 1 – Identificação das necessidades** - A identificação das necessidades e da justificativa para a adoção do CRM como estratégia representam o primeiro passo das etapas do modelo. A motivação na adoção de um projeto de tal relevância pode estar baseada, por exemplo, também em uma oportunidade de mercado. Fazem parte desta etapa a análise do ciclo de compra do cliente, as unidades de negócios prioritárias para a implantação e a abrangência da estratégia nas diversas áreas da empresa, estrutura organizacional, equipamentos, capacitação de pessoal e gestão de processos existentes.

**4.1.2 Etapa 2 – Definição da Equipe** - Conforme pode ser visto na etapa anterior, a responsabilidade do CRM é da alta gerência e, desta maneira o conhecimento inicial está concentrado no nível estratégico da organização. A definição da equipe contempla o envolvimento organizacional e devido aos recursos necessários e aos processos que necessitam ser atingidos. Ela deve ser composta por pessoas de diferentes áreas da organização. Existe a possibilidade de implantação do CRM por etapas e devido a isto a definição da equipe poderá sofrer alterações em função da realidade organizacional e logo após do desenvolvimento do projeto.

**4.1.3 Etapa 3 – Análise Organizacional** - Esta etapa consiste na análise profunda do contexto empresarial. No planejamento desta análise estão contidos três aspectos cruciais que compõe qualquer projeto de CRM que são: pessoas, processos e tecnologia. Além de o foco ser o ambiente organizacional este também considera o foco no cliente-chave como premissa do CRM. Daí as análises com relação a pessoas, processos e tecnologia estarem relacionadas a aspectos que contemplem o cliente.

**A) Recursos Humanos** - O objetivo desta etapa será a identificação do perfil de recursos humanos, focando as necessidades e características da equipe. A cultura organizacional é investigada visando analisar os recursos humanos no contexto do CRM. Diversos aspectos causam impacto na estratégia do CRM, entre eles: habilidades, motivação, sistemas de recompensa, comunicação interna e treinamento para os diversos níveis gerenciais.

**B) Processos** - Os objetivos desta análise será o de identificar que processos envolvem os clientes, direta ou indiretamente. Os processos variam de acordo com o tipo de negócio organizacional. Eles podem ser de marketing, vendas e serviços, que em primeiro momento, são os principais a interagir com o cliente, no entanto, não se limitam a eles.

**C) Tecnologia** - Apesar de a tecnologia possuir aspecto condicional na viabilização do CRM, a ela não cabe todo o crédito. Considerando que as empresas já possuíam uma infra-estrutura tecnológica antes do CRM, é crucial a perfeita integração entre estas com o objetivo da obtenção de sucesso do CRM. O objetivo desta etapa contempla a identificação da infra-estrutura de tecnologia de informação, checando as dificuldades e condições para o CRM.

**4.1.4 Etapa 4 – Análise de Fornecedores e Ferramentas** - Esta etapa visa à realização da análise das condições de mercado relativa às ferramentas ou tecnologia envolvidas no CRM. Desse modo, o objetivo principal é o de identificar os principais aplicativos de CRM disponíveis no mercado, checando aspectos como: funções, aplicabilidades, aderência ou compatibilidade com os demais sistemas organizacionais, requisitos que são necessários, exigência de pessoal especializado, entre outros.

**4.1.5 Etapa 5 – Definição de Objetivos** - Nesta etapa torna-se necessária a definição dos objetivos a serem alcançados pela estratégia de CRM que deverão ser claros e possuir os prazos estabelecidos, além de contemplarem se são de curto, médio e longo prazos.

## 4.2 Fase II – Implantação

**4.2.1 Etapa 6 – Comunicação do Projeto** - A comunicação do projeto é fator primordial na organização devido ao conhecimento sobre a estratégia de CRM, bem como o comprometimento de toda a organização. Seu objetivo principal está na comunicação e adoção da estratégia de CRM devendo a equipe do projeto o esclarecimento de alguns pontos, tais como: a concepção de CRM, os objetivos da estratégia, mudanças que se fizerem necessárias, os possíveis impactos (benefícios e implicações) do CRM. Devido à sua importância esta etapa não poderá ser omitida.

**4.2.2 Etapa 7 – Mapeamento dos Processos** - A maneira como são desenvolvidas as atividades, ou seus processos, são de vital importância para a estratégia de CRM. O objetivo desta etapa é o mapeamento dos processos que envolvem o relacionamento com o cliente. Um mapeamento de um processo é um estudo minucioso de um processo, via rastreamento de toda a seqüência de atividades, seus pré-requisitos, identificação dos respectivos produtos e seus membros e os setores envolvidos, seus prazos e tempos de execução, as falhas e o responsável ou dono do projeto. Segundo Barretto (2007), esta etapa não poderá ser eliminada da implantação de CRM. As sugestões de melhoria dos processos devem ser consideradas nesta etapa, contudo sua melhoria deverá ser constante.

**4.2.3 Etapa 8 – Definição das Ferramentas** - A tecnologia é um requisito condicional que viabiliza a estratégia de CRM, no entanto, a definição dos aplicativos de CRM deve ser a partir de uma estratégia maior da empresa. Devem ser considerados fatores como pessoas, processos e sistemas legados, partindo do ponto de que o cliente é o foco principal. Aspectos como, a base inicial fornecida por um sistema integrado de gestão; as funções de CRM analítico e a importância das tecnologias de *data warehouse* e *data mining*; a *internet* e o seu papel no contexto de CRM; a automatização das vendas e do marketing, em destaque as funções do CRM operacional; a facilidade da integração dos canais no CRM colaborativo via tecnologia de telecomunicações; o *call center* integrado com todos os pontos de contatos, proporcionando informações atuais e precisas; a funcionalidade de um *help desk*, proporcionando a utilização eficiente dos aplicativos e minimizando resistências e a integração entre as tecnologias utilizadas. Esta etapa tem como objetivo a viabilização da escolha das ferramentas mais adequadas para a organização, levando em consideração o projeto de CRM, a realidade da empresa e a tecnologia disponível no mercado, além da necessidade de futuras ampliações. A implantação deverá ocorrer preferencialmente por etapas e devem seguir a ordem de CRM operacional, CRM analítico e CRM colaborativo.

**4.2.4 Etapa 9 – Treinamento das Pessoas** - Esta etapa tem por objetivo a definição de treinamentos específicos para a implantação de CRM na organização e representa ponto crítico na fase de implantação. As pessoas, de certa forma, foram treinadas durante a etapa de comunicação do projeto quando foi anunciada a estratégia de CRM enfocando os respectivos objetivos e implicações e divulgando conhecimentos sobre CRM. As pessoas necessitam estar preparadas para a utilização da tecnologia e, sobretudo, capacitadas para o relacionamento com os clientes e conseqüentemente compartilhar esse conhecimento na organização.

**4.2.5 Etapa 10 – Implantações das Ferramentas** - Paralelamente a implantação devem prosseguir as mudanças e melhorias nos processos organizacionais e treinamentos de acordo com as etapas anteriores. Ou seja, a finalização de um não impede a realização do outro. Para a implantação da tecnologia, a hierarquia de prioridade definida anteriormente deverá ser seguida, considerando-se as ampliações futuras. Segundo Barretto (2007), esta etapa tem

como característica a heterogeneidade, tendo em vista os aplicativos terem sido escolhidos considerando-se a variação do contexto organizacional.

### **4.3 Fase III – Acompanhamento**

**4.3.1 Etapa 11 – Definição de Métricas de Controle** - Destacando os três aspectos-chave estabelecidos anteriormente: pessoas, processos e tecnologia. Barretto (2007) destaca que alguns padrões serão qualitativos e outros quantitativos devendo, neste caso, os números e percentuais desejados serem estabelecidos de acordo com o contexto organizacional e maturidade do projeto. Os aspectos qualitativos deverão ser monitorados conforme a descrição deste modelo e segundo os fatores críticos estabelecidos.

**4.3.2 Etapa 12 – Controle e Adaptação** - O objetivo desta etapa é o de controlar a estratégia de CRM, visando às adaptações e mudanças necessárias. Durante a utilização do CRM será possível obter um aprendizado sobre o cliente, proporcionando mudanças e adaptações em processos, em tecnologia e nas ofertas e canais da organização. Além da própria mudança oriunda da evolução da tecnologia de CRM. Devido ao processo de melhoria, que faz parte de qualquer gestão, toda a implantação de estratégia poderá sofrer mudanças e adaptações. A estratégia de CRM contemplará as mudanças, adaptações e a realidade da organização, bem como ao desenvolvimento do projeto de CRM e, sobretudo, às necessidades dos clientes.

## **5. CONSIDERAÇÕES E CONTRIBUIÇÃO AO MODELO**

Como métrica de acompanhamento vale a pena ressaltar o estudo de Gustafsson et al. (2005) que descreve a importância e efetividade do “comprometimento calculado” como ajuda aos gerentes. Ele auxilia na identificação dos fatores que promovem a taxa de cancelamento de clientes. Corroborando o que foi descrito com relação ao sucesso do projeto de CRM está a pesquisa de Neto e Albuquerque (2006), que identificou como fatores contribuintes o patrocínio da alta cúpula, a determinação clara de objetivos, a difusão do projeto em um projeto multi-departamental, as mudanças constantes e criação de mecanismos efetivos de *feedback*. Costa (2005) demonstra a necessidade da participação dos usuários nos processos de mudanças tecnológicas e organizacionais. A empresa pode promover mudanças quanto à inserção de tecnologias de informática, automatização de processos e integração entre departamentos via sistemas de informação. No entanto, os gerentes podem perceber que estão perdendo sua autonomia e sendo mais controlados, e os colaboradores acreditarem que a capacidade de produção do conhecimento está cada vez mais limitada.

## **6. METODOLOGIA DA PESQUISA**

O presente estudo está dividido em duas fases visando atingir os objetivos inicialmente identificados. A primeira fase está baseada em levantamento bibliográfico que objetivou a formação da base teórica que suporta a pesquisa empírica que fortaleceu a segunda fase. Ainda na primeira fase, foram pesquisadas teorias que construíram conceitos, análises e reflexões a respeito do tema abordado que auxiliam na contextualização fornecendo uma cobertura atual dos assuntos em questão. Objetivou também a descrição do modelo de Barretto (2007) que suporta o questionário aplicado em campo analisando o planejamento, a implantação e o acompanhamento de CRM.



A segunda fase é composta de pesquisa de campo que se caracteriza como qualitativa devido a seu propósito que é o de conhecer as práticas na implantação de CRM. O escopo da pesquisa qualitativa considera algumas abordagens que se adaptam às questões da administração para uma pesquisa. Entre elas estão:

- Entrevistas detalhadas comumente coloquiais e não-estruturadas;
- O participante observa para saber o que os participantes sentem;
- Estudos de caso objetivando análise contextual profunda de poucos fatos ou condições;
- Entrevistas com especialistas visando obter informações de pessoas influentes ou que possuam informações relevantes em uma organização;
- Análise de documentos objetivando a avaliação de registros históricos ou contemporâneos, confidenciais ou públicos, relatórios e opiniões.

Em geral, a pesquisa qualitativa é caracterizada como compreensiva, holística, ecológica, humanista, bem adaptada para a análise minuciosa da complexidade, próxima das lógicas reais, sensível ao contexto no qual ocorrem os eventos estudados, atenta aos fenômenos de exclusão e de marginalização. (SILVA e SILVEIRA, 2007, p.151).

Na empresa pesquisada os entrevistados serão os gestores das áreas de tecnologia da informação e organização e métodos. As perguntas e questionamentos foram direcionados por meio do modelo proposto por Barretto (2007), que são:

- Fase I - Planejamento;
- Fase II - Implantação;
- Fase III - Acompanhamento;

Nos questionamentos estão contidas abordagens referentes aos temas propostos nesta pesquisa, que são:

- Tecnologia e Sistemas de Informação;
- Marketing de Relacionamento;
- CRM;

Isto tudo considerando que os entrevistados são especialistas nestas áreas e estão aptos a responder cada um dos quesitos elaborados. Quanto ao tipo de pesquisa se trata de um estudo de caso que, segundo Matias (2006), uma pesquisa pode ser classificada de diversas formas, porém antes de se estabelecer qual a tipologia, deve-se ter cuidado aos seguintes quesitos: qual o objetivo e finalidade da investigação científica? E quais os meios para a coleta de dados que visem à solução do problema?

Os estudos de casos indicam, a partir das características observadas pelo pesquisador, que existe interesse da organização em se estudar, “aquela unidade”. Daí o propósito de se pesquisar os departamentos que foram responsáveis pelo projeto (O&M e TI), bem como seus usuários (Departamento Comercial) para se obter uma visão holística de todo o projeto. De acordo com Gil (2002, p.54), o estudo de caso “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Segundo Gil (2009), os estudos de caso possuem o propósito de manter o caráter unitário do objeto que se estuda e também busca descrever e elucidar a situação do contexto pelo qual será realizada determinada investigação. Neste trabalho buscou-se elucidar o processo pelo qual ocorreu o planejamento, implantação e acompanhamento de um projeto de CRM. Seu caráter unitário está na unidade do CRM que mesmo sendo interdepartamental

possui o foco de gestão de relacionamento com os clientes no contexto de uma indústria de pneumáticos.

O método de coletas de dados de campo, na segunda parte da pesquisa, foi o de entrevistas semi-estruturadas e de questionários com perguntas abertas. As questões utilizadas podem ser abertas, ou desestruturadas, ou de respostas livres, onde o entrevistado fornece respostas sem o auxílio do entrevistador. Segundo Silva e Silveira (2007, p.158), as características da entrevista semi-estruturada são: “[...] perguntas abertas, feitas oralmente em ordem prévia, mas na qual o entrevistador pode acrescentar questões de esclarecimento ou instigar as respostas do entrevistado.”. As entrevistas semi-estruturadas e a observação sistematizada são mais adequadas quando o tratamento dos dados for qualitativo. (GOODE e HALT, 1968 apud MATIAS 2006). Com relação à segunda parte da pesquisa que compreende a realização das entrevistas, onde foram contatados os gestores envolvidos no projeto de planejamento, implantação e acompanhamento de CRM. Em cada quesito do questionário foi avaliada a coincidência das respostas dos profissionais. No caso de discordância de um dos itens haveria a entrevista com um terceiro profissional, no caso o Gerente de Marketing, que também participou do referido projeto, que segundo Creswell (2007, p.200): “*Faça uma triangulação* de diferentes fontes de informações de dados, examinando as evidências das fontes e usando-as para criar uma justificativa coesa para os temas”.

Dentre as limitações esperadas, é possível destacar a causada pelo cargo do entrevistado que pode, por questões pessoais, fornecer informações inverídicas ou omiti-las. Para atenuar isto, foram realizadas entrevistas com os gestores da organização, objeto do estudo de caso, e, como dito anteriormente, em caso de discordância seria procurado outro especialista a fim de dirimir as diferenças. As respostas dos entrevistados foram realizadas de forma complementar o que fortalece esta premissa. Outra limitação diz respeito ao rigor do entrevistador, ou da interferência do pesquisador nos resultados da pesquisa. As precauções utilizadas com o objetivo de se eliminar esta influência é a de que o próprio pesquisador atuou na coleta e análise dos dados, assim como na redação do caso. Além disto, foi utilizado questionário e roteiro que determinaram diretrizes para as entrevistas.

Outras implicações que valem a pena serem ressaltadas é a descrita por Bido, apud Souza (2000) de que o próprio método utilizado em sua pesquisa sobre terceirização de pacotes de *software* possui suas limitações, como: apesar do cuidado em se entrevistar especialistas de duas áreas diferentes, torna-se necessário considerar que os resultados são parciais e não representam a complexidade do fenômeno estudado; o caso descrito possui forte influência dos profissionais entrevistados, porém não houve contato com os terceiros envolvidos, como consultorias e fornecedores de pacotes; a pesquisa é de natureza indutiva dependendo da análise do pesquisador identificar todas as variáveis importantes. Vale ressaltar também que não faz parte do escopo desta pesquisa avaliar as práticas de relacionamento com clientes trabalhadas pela empresa, bem como, julgar os métodos de mensuração e avaliação encontrados e se os resultados obtidos são ou não satisfatórios.

## 7. RESULTADOS

A empresa pesquisada produz componentes automotivos. É uma das líderes de seu segmento no mundo. Sua matriz fica na Europa onde são desenvolvidos produtos de alta performance, inclusive para a fórmula 1.

Os clientes deste tipo de produtos vão desde caminhoneiros autônomos até grandes frotistas, como transportadoras e empresas de ônibus. Estes clientes recebem atendimento tanto da indústria bem como da rede de revendedores. Os executivos responsáveis pela implantação do sistema foram o Gerente de O&M e o Gerente de TI. Estes profissionais participaram do planejamento, implantação e acompanhamento de todo o projeto. Até os dias atuais realizam o acompanhamento de toda a estratégia. Eles são os gestores do projeto e foram os entrevistados desta pesquisa. A divisão comercial, usuária do sistema CRM, é composta por profissionais com habilidades técnicas adquiridas por treinamento na própria empresa. Os chamados “Representantes Técnico-comerciais” são seus representantes externos que visitam clientes, em sua maioria frotistas. Os chamados “Atendentes técnico-comerciais” realizam contatos com clientes por intermédio do *Call Center*.

Os canais que a empresa possui para contato com seus clientes são o *Call Center*, a *extranet* que atendem também seus parceiros comerciais e revendedores, seus técnico-comerciais que interagem externamente com os clientes, bem como sua rede de revendedores distribuídos em todo o território nacional. A estratégia de CRM implementado aqui no Brasil, pela empresa pesquisada, teve caráter pioneiro e hoje está sendo transferida para outras filiais.

## 7.1 Fase I – Planejamento

### *Etapa 1 - Identificação das necessidades*

**Planejamento** - Foi verificado que a organização adotou o CRM como uma estratégia empresarial. Nas entrevistas com os gestores do projeto ficou evidente que além da determinação da necessidade de melhoria do relacionamento com clientes estava a importância de adoção de uma estratégia de CRM devido às oportunidades de mercado e da rapidez na obtenção e disseminação da informação pelos vários departamentos, principalmente pelos que envolviam atividades comerciais. Os gestores relataram que o cliente desejava ter um relacionamento personalizado, isto pode ser levantado por meio de pesquisas que já ocorriam regularmente com os mesmos.

Foi possível verificar que, nesta etapa, houve uma definição do perfil inicial do público-alvo e respectivo ciclo de compra. Foram verificadas as unidades de negócio que necessitariam dessa estratégia e o *Call Center* foi a primeira unidade identificada como sendo primordial para implantação e conseqüentemente as demais áreas que interagem com ele. Já as necessidades empresariais que justificavam o uso dos aplicativos de CRM, foram relatadas que partiam do desejo de conhecimento do mercado e da agilidade na tomada de decisões.

**Estrutura Organizacional** - Com relação à estrutura organizacional, os gestores informaram que foi verificada a inexistência de equipamentos e ferramentas que suportariam o sistema CRM. A partir daí partiu-se para levantar os equipamentos necessários para o funcionamento.

Foi verificado que para se apurar o nível de capacitação da equipe pesquisou-se entre os colaboradores suas habilidades com informática, bem como se solicitou sugestões de treinamento de seus gestores diretos. Foi possível constatar que com relação à cultura organizacional voltada ao cliente houve a criação quase que simultaneamente de missão e visão pela matriz para suas filiais em todo o mundo e ainda houve a mudança da segmentação por produto para a conseqüente segmentação por cliente.

**Etapa 2 - Definição da equipe** - Os gestores relataram que foram determinadas nesta etapa as áreas que fariam parte do projeto. Foram criadas equipes multidisciplinares para o projeto e realizadas reuniões com seus membros com o objetivo de se obter o envolvimento dos

mesmos. Foi criado um setor condicional para o projeto provendo condições para o projeto. Ficou evidente que foram identificados aspectos críticos para o início do projeto, entre eles a disponibilidade e qualificação de pessoal, relatados pelo gerente de TI, e orçamento e envolvimento de terceiros, relatados pelo gerente de O&M.

Atestou-se que o organograma para o desempenho de funções era composto da diretoria, que segundo o gerente de O&M eram os “comanditários” do projeto, um comitê de pilotagem, que avaliavam as etapas e a equipe do projeto. A comunicação interna do projeto foi realizada por meio de site, onde se recebiam sugestões, jornais internos, reuniões entre outros. Verificou-se que a direção do projeto foi atribuída ao Presidente da empresa e a Diretoria de Informática que recebiam informações constantes sobre o andamento do projeto.

### ***Etapa 3 - Análise Organizacional***

**Recursos Humanos** - Foi verificado que a empresa pesquisada identificou quais eram as pessoas que estavam preparadas para o atendimento das necessidades dos clientes e constatou-se que todas estavam preparadas devido aos treinamentos serem constantes antes mesmo do projeto. Quanto ao comprometimento da organização eles informaram que eram motivados via realização de reuniões periódicas e de reporte constante a diretoria. Foi relatado também que existia comprometimento da alta gerência com o projeto de CRM e que as ações que impulsionavam este comprometimento eram realizadas por meio de divulgação de depoimentos de diretores, identificação de resistências e acompanhamentos constantes.

Os gestores relataram que foi levantado se a qualificação da equipe para o desenvolvimento dos processos era adequada, bem como a existência de planejamento criterioso sobre recursos humanos, este último por meio de plano de avaliação permanente de desempenho. Quanto ao compartilhamento das informações dos clientes pelas pessoas, os gestores informaram que já existia, porém, sem integração. Os programas de treinamento e capacitação sempre existiram e eram desde atendimento a clientes até informática. Quanto ao sistema de avaliação e recompensas, houve mudanças na forma de apuração das remunerações variáveis que passaram a contemplar indicadores de CRM, constatando-se assim sua realização.

**Processos** - A empresa pesquisada sempre possuiu uma gestão de processos, no entanto, na fase planejamento, atestou-se a análise dos principais processos organizacionais. Os processos de *front office*, que possuíam interatividade com o cliente, como força de venda e atendimento via telefone, além dos processos de *back office* que também foram identificados. Foi verificada a existência de responsabilidade, bem como a função ou cargo do responsável de cada processo, constatando-se ainda que nem todos os processos estavam automatizados. Durante as entrevistas pode-se verificar que foram levantados quais canais de comunicação com o cliente eram utilizados e verificou-se que somente existia *Call Center* para uma única área ou divisão de produto, que no caso era o de pneus de passeio.

Pode-se verificar também que foram levantadas as principais ofertas de produtos e serviços que supriam essas necessidades que, como dito anteriormente, seria a automatização de processos (a fim de agilizar o atendimento de pedidos) e de informações (para que chegassem rapidamente ao cliente).

**Tecnologia** - Quanto à análise da tecnologia os gestores relataram que foram levantadas a infra-estrutura de *hardware* e *software* existentes, bem como serviços de *help desk* que já existiam, porém necessitavam ser ampliados. A utilização de ferramentas e tecnologia da informação também existia, devido ao desenvolvimento de sistema próprio no passado. Houve levantamento também das necessidades futuras de TI e se havia consistência e volume

de informações, bem como a existência de sistema de gestão integrada, o qual, segundo os gestores ocorrem de maneira constante antes e após a implantação. Checou-se também que não havia automatização dos canais com os clientes, bem como processos de negócio desenvolvidos utilizando a *internet*.

**Etapa 4 - Análise de Fornecedores e Ferramentas** - Foram pesquisadas empresas fornecedoras de solução em CRM no mercado, bem como foram realizadas visitas aos clientes destas empresas antes da decisão de compra do sistema. Também foram analisadas as ferramentas oferecidas pelo mercado. Suas principais funções como operacional, colaborativa e analítica. Verificou-se também se as ferramentas eram compatíveis com a TI da organização, bem como o grau de aderência com os processos de negócio, inclusive relatado como sendo ponto crucial para o sistema. Foram verificados, o suporte técnico necessário para a implantação da ferramenta, o treinamento das pessoas, o tempo estimado para implantar, os aplicativos e o valor estimado do projeto que, segundo os gestores, ficou abaixo do orçamento.

**Etapa 5 - Definição de Objetivos** - Quanto a esta etapa foi relatado que a empresa definiu objetivos estratégicos claros, bem como o resultado esperado com a adoção do CRM que era o de melhorar o atendimento ao cliente. Quanto aos resultados operacionais esperados, estes também foram definidos, dentre eles os de melhoria do fluxo de informações.

## 7.2 Fase II - Implantação

**Etapa 6 - Comunicação do Projeto** - Foi verificado o tamanho dos setores e a forma de comunicação direta mais utilizada, que segundo os mesmos ocorria de acordo o setor. Atestou-se também que existiam práticas efetivas de comunicação interna.

**Etapa 7 - Mapeamento de Processos** - Foram utilizadas nesta etapa todas as atividades previstas pelo modelo como: Seqüência das atividades, produtos de cada atividade, pré-requisitos das tarefas, resultados finais de cada processo, possíveis ligações entre os processos, membros e setores envolvidos, prazos e tempo de execução de cada um deles, bem como os principais problemas ou reclamações relativas a cada um, seus responsáveis ou donos, padronização e seus critérios.

**Etapa 8 - Definição das Ferramentas** - Nesta etapa foi verificada pelos depoimentos dos gestores a priorização do tipo de ferramenta para a estratégia de CRM (operacional, colaborativa e analítica), onde se optou pela operacional inicialmente. Foram hierarquizadas as prioridades das ferramentas escolhidas, bem como os processos de negócios atendidos pelas mesmas. Quanto ao atendimento das especificidades do mercado, foi verificado se as ferramentas tinham o foco voltado para o cliente, o que confirma a realização deste item. Os gestores relataram que foi verificado se as ferramentas atendiam aos pontos de contato com os clientes, além da viabilidade de disseminação das informações.

Foi possível verificar que se avaliou se as ferramentas automatizavam os processos de marketing e vendas, além dos requisitos iniciais exigido por elas com relação a processos, pessoas e TI. Verificou-se também se elas eram compatíveis com os sistemas legados e checou-se que elas eram compatíveis. Checou-se também nesta fase a possibilidade de personalização dos aplicativos, as exigências para a migração de dados, a compatibilidade com o ambiente de internet, além da integração de sistemas. Foi verificado também que houve a preocupação com o suporte externo exigido pelas ferramentas. Bem como, os valores de investimentos de curto, médio e longo prazos.

**Etapa 9 - Treinamento das Pessoas** - Nesta etapa foi possível verificar que a empresa pesquisada identificou quais as habilidades necessárias para implementar as ferramentas e

para a migração de dados, além das habilidades necessárias para a utilização dos aplicativos, os treinamentos específicos para cada tipo de CRM, bem como os conhecimentos técnicos e estratégicos exigidos. Com relação ao marketing de relacionamento não existiam necessidades de treinamento devido a empresa já possuir treinamentos periódicos para isto, no entanto, existiam em relação aos pontos de contato e as especificidades do negócio, principalmente devido aos tipos de produtos oferecidos pela empresa. O suporte externo não foi necessário. Foi levantado o número de envolvidos e as prioridades entre os treinamentos. Os gestores relataram que houve a necessidade de treinamentos de alguns clientes e parceiros, que também fazem parte da estratégia.

**Etapa 10 - Implantações das Ferramentas** - Foi verificada a pertinência das informações e suas condições para efetuar a migração de dados. Elaborou-se um plano para isto, verificou-se que o plano de implantação estava correto e se haviam pontos a serem revisados. Foram elaboradas ações, metas e pessoas, além da elaboração de detalhamento do plano e estabelecimento de prazos e datas. Uma simulação do funcionamento dos aplicativos foi também realizada. A assistência de suporte externo foi programada, principalmente com o fornecedor do aplicativo. A seqüência na implantação do CRM foi obedecida, ou seja, operacional, analítico e colaborativo o que foi crucial para o projeto.

### 7.3 Fase III – Acompanhamento

**Etapa 11 - Definição de Métricas de Controle** - Com relação às métricas de controle os gestores informaram que elas contemplavam os três aspectos: pessoas, processos e tecnologia. E dentro destes aspectos foram definidos controles para os itens das etapas como, por exemplo, objetivos definidos, tecnologia utilizada, treinamentos e revisão de processos.

**Etapa 12 - Controle e Adaptação** - Diversos objetivos e prazos foram elaborados por setores e atividades. Houve o controle e adaptação de necessidades de mudanças na estratégia de CRM adotada ao projeto de CRM e seu desenvolvimento e das necessidades verificadas dos clientes. Nesta etapa foram verificados se os objetivos estavam sendo perseguidos, as atividades e setores envolvidos no projeto que foram ajustados devido à disponibilidade do sistema de informação.

Resumindo, as fases e etapas constantes do modelo foram seguidas no projeto de estratégia de CRM adotado pela empresa pesquisada. Com exceção de alguns itens que, mesmo não terem sido realizados, não impactaram no projeto. O que demonstra ser consistente o modelo proposto. Resumindo o cumprimento das fases e etapas do modelo de estratégia de CRM na empresa em questão:

	Planejamento	S/N	Implantação	S/N	Acompanhamento	S/N
Etapas	Identificação das necessidades	Sim	Comunicação do projeto	Sim	Definição das métricas de controle	Sim
	Definição da Equipe	Sim	Mapeamento dos processos	Sim	Controle e adaptação	Sim
	Análise organizacional	Sim	Definição das ferramentas	Sim		
	Análise de fornecedores e ferramentas	Sim	Treinamento das pessoas	Sim		
	Definição dos objetivos	Sim	Implantações das ferramentas	Sim		

Fonte: Autor

Tabela 1 – Ocorrência de fases e etapas do modelo

## 8. CONCLUSÃO

Pode se concluir que projetos deste tipo devem contemplar também processos e pessoas que fazem parte da estratégia de CRM. Quanto ao objetivo principal buscou-se demonstrar a aderência do modelo de Barretto (2007) em uma organização cuja implantação de uma estratégia de CRM ocorrera. Foi possível constatar que a estratégia de CRM é mais do que somente tecnologia, ela é muito mais abrangente e deve envolver uma estratégia maior da organização e que esta esteja focada no cliente. A adoção de uma estratégia de CRM é uma condição necessária para a maioria das empresas que desejam permanecer no mercado. É também primordial para que elas melhorem o relacionamento com clientes. Quanto aos processos, demonstra que o levantamento, revisão e adequação destes tornam-se necessários ao ajuste e otimização dos mesmos melhorando a operação e adequação do sistema. Fica inviável a adoção de CRM sem esta revisão. Quanto às pessoas, nas etapas de comunicação do projeto e treinamento promovem o entendimento e comprometimento das pessoas com o projeto. O fator humano é fator chave para a implantação de uma estratégia de CRM, pois é por meio deles que o relacionamento se fortalece. Quanto à tecnologia, é necessária sua necessidade e adequação para o sucesso do desempenho organizacional. A implantação de uma estratégia de CRM requer das empresas um grande esforço na promoção de mudanças. É possível verificar mudanças em larga escala quando a empresa adota uma solução de CRM.

O modelo é dividido em três partes: Planejamento, Implantação e Acompanhamento. No primeiro deles foi possível verificar que a ordem das etapas estava coerente com o projeto. E esta ordem foi fundamental para a implantação. Sendo assim, a aplicabilidade do modelo de Barretto (2007), bem como sua consistência puderam ser atestadas o que demonstra que pode ser utilizado e aplicado em outras organizações cujos propósitos sejam o de planejar, implantar e acompanhar uma estratégia de CRM. O modelo demonstra ser coerente com a diferenciação de contextos organizacionais.

Todas as etapas do modelo foram realizadas, com exceção de alguns itens que como mencionado não impactaram a implantação da estratégia, isto se deveu a empresa pesquisada já possuir um sistema de gestão de processos, treinamentos constantes de seus colaboradores para atendimento ao cliente. Outro fator que se destaca na aderência do modelo é a da escolha do fornecedor da solução que, no caso pesquisado, é líder mundial em soluções de estratégias de CRM. Estes fatores se destacaram para que a implantação obtivesse o sucesso demonstrado.

Com relação aos impactos causados na organização foi possível destacar os seguintes: A aceleração do fluxo de informações; a disponibilidade de informações para clientes proporcionando fechamento de vendas mais ágeis; rastreamento de pedidos on-line; informações relevantes e exclusivas sobre clientes para a implantação de campanhas de marketing; melhoria da qualidade de atendimento devido a treinamentos; comprometimento de colaboradores devido à adoção de programas de incentivo atrelados a premiação.

Após a realização desta pesquisa e a partir dos resultados obtidos é possível propor algumas atividades futuras. Visando a continuidade das pesquisas sobre estratégias de CRM é sugerido o seguinte: Realização de pesquisas em empresas que possuam um contexto empresarial diferente do pesquisado, a fim de embasar ainda mais o modelo; Realizar a pesquisa em uma organização que não possua, antes da implantação de uma estratégia de CRM, gestão de processos e práticas de treinamentos constantes de seus usuários.

## REFERÊNCIAS

- BAKER, Michael J. **Administração de marketing**: Um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BARRETO, Maria Isabel Franco. **Um modelo para planejar, implantar e acompanhar a estratégia de CRM (Customer Relationship Management)**. 2007. 175 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- COSTA, José Henrique Frazão. **A percepção dos indivíduos sobre a inserção de tecnologias de informática nos processos de mudança organizacional: um estudo de caso**. Dissertação Fundação Getúlio Vargas-RJ – Escola Brasileira de Administração Pública e Privada. Rio de Janeiro: 2005.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAMACENA, Cláudio; PEDRON, Cristiane Drebes. **Estratégia de CRM: O desafio da implementação**. CATI-FGV-EAESP, Congresso Anual de Tecnologia da Informação, 2004.
- DYCHÉ, Jill. **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**. 13a. impressão. Indiana-USA: Addison-Wesley, 2002.
- FERRO, Wanderson Roberto. **Contribuição ao estudo da implantação da gestão do relacionamento com o cliente em bancos sediados no estado de São Paulo**. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLEMAN, Daniel. **Tecnologia e gestão da informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GUSTAFSSON, Anders; JOHNSON, Michael D.; ROOS, Inger. **The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention**. Journal of Marketing, v.69, p.210-218, Oct. 2005.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil Prantice Hall. 2007.
- MATIAS, Antonio; ALEXANDRE, Silvio. **Monografia: do projeto à execução**. 2ª edição. Rio de Janeiro: IOB Thomson, 2006.
- NETO, Jorge da Silva Correa; ALBUQUERQUE, Catarina Rosa e Silva de. **A Inovação de Produtos sob a Ótica do CRM: Estudo de Caso**. Salvador/BA: 30º Encontro Anpad. 2006.
- OLIVEIRA JR., Raul Simas de. **Utilização do modelo TAM na avaliação da aceitação de sistemas ERP**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração de Empresas)-Ibmec. Rio de Janeiro, 2006.
- PALMATIER, Robert W; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv; EVANS, Kenneth R. **Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A Meta-Analysis**, Journal of Marketing, v.70, p.136-153, Oct. 2006.
- PAYNE, Adrian; FROW Pennie. **A strategic framework for customer relationship management**, Journal of Marketing, v.69, n.4, p. 167-176, Oct. 2005.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing One to One**. São Paulo: Makron Books. 2001.
- PINTO, Filipe; MARQUES, Alzira; GAGO, Pedro; SANTOS, Manuel Filipe. **Integração da Descoberta de Conhecimento em Bases de Dados como Suporte a Atividades de CRM**. Salvador/BA: 30º Encontro da Anpad. 2006.



REINARES, Pedro. **Os 100 erros do CRM: Mitos, mentiras e verdades**. São Paulo, Thomson Learning, 2007.

SANTOS JÚNIOR, Sílvio; FREITAS, Henrique; LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Dificuldades para o uso da tecnologia da Informação**. RAE-eletrônica, v.4, n.2, art.20, jul./dez. 2005.

SILVA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena de. **Apresentação de trabalhos acadêmicos. Normas e técnicas**. 2ª edição. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2007.

SOUZA, César A., **Sistemas integrados de Gestão Empresarial: Estudos de Casos de Implementação de Sistemas ERP**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistema de informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TAVARES, Luiz Eduardo dos Santos; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de; MOTA, Márcio de Oliveira. **Reflexões sobre Customer Relationship Management (CRM): uma investigação sobre o processo de contratação, desenvolvimento e implantação de soluções de TI**. Salvador: EnANPAD. 2006.

TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação: Teoria & Prática**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2005.