

## **MÉTRICAS DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DO CASO DA CENTRAL DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE DO SISTEMA FIEC-CE**

**EVERTON SOUSA DE PAULA PESSOA**  
FACULDADE SETE DE SETEMBRO (FA7)  
evertonsou@gmail.com

**ELLEN CAMPOS SOUSA**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)  
ellensousa@yahoo.com.br

**LUCIANA FREIRE**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)  
l\_freire@terra.com.br

## **Introdução**

O relacionamento com o cliente apresenta-se como uma das atividades do novo paradigma mercadológico, sua implementação exige investimento elevado. Neste sentido, os indicadores de desempenho são importante para avaliar o processo, e conduzi-lo ao sucesso. A pesquisa justifica-se em gap teórico por iniciar uma concepção de métricas de gestão do relacionamento com o cliente, associando o BSC e o modelo da gestão do relacionamento, proposto por Peppers e Rogers.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O presente trabalho tem como questão de pesquisa: de que maneira as métricas usadas pela Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC interferem na obtenção da vantagem competitiva através do estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de clientes? O objetivo geral é analisar as métricas de marketing de relacionamento da Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC para obtenção de sua vantagem competitiva através do estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de clientes.

## **Fundamentação Teórica**

Este artigo trata da relação dos indicadores de desempenho do marketing de relacionamento no setor de serviço. A construção teórico permeou os conceitos abordados no Balanced ScoreCard e a gestão do marketing de relacionamento proposta por Peppers e Rogers.

## **Metodologia**

Configura-se como pesquisa exploratória e descritiva de natureza qualitativa. Em relação ao objetivo da pesquisa, pode ser caracterizada como estudo de caso único. Os dados primários foram coletados da Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC referente aos anos de 2013, 2014 e 2015, e sua análise foi feita através da análise lógica, que combinou eventos empíricos observados com eventos teoricamente previstos pelos modelos BSC e IDIP.

## **Análise dos Resultados**

A análise dos dados evidenciou que Central de Relacionamento com o Cliente FIEC está passando de uma gestão de marketing tradicional para o de relacionamento, apontou o mapa estratégico, baseado no modelo IDIP e no BSC, como direcionamento na obtenção de resultados efetivos da gestão do relacionamento, e por fim observou a carência de métricas na perspectiva de clientes. Isto posto, evidencia a relevância de ferramentas como instrumento de gestão.

## **Conclusão**

Conclui-se que há o empenho da organização em dispor de métricas capazes de medir seu desempenho, embora passíveis de melhorias, consideradas efetivas sob a visão dos modelos propostos. Portanto, o estudo foi considerado bem sucedido na medida em que foi capaz de apresentar o método de avaliação utilizado pela empresa estudada.

## **Referências Bibliográficas**

- NIVEN, Paul R. Balanced Scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2007.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM Séries Marketing 1 a 1: Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management. 2. ed. São Paulo: Pepper and Roger Group Brasil, 2001.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. 1 to 1® Seminar Series Brasil: Marketing 1 to 1 alicado. Recife, 2008a. (Apostila).

# MÉTRICAS DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DO CASO DA CENTRAL DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE DO SISTEMA FIEC-CE

## 1 INTRODUÇÃO

O marketing contemporâneo caminha para uma perspectiva holística, transcendendo a visão tradicional marcada pela acumulação de transações temporárias de troca, percorrendo o desafio de estabelecer, desenvolver e manter relações bem-sucedidas ao longo da vida de consumo dos clientes. Neste sentido, os determinantes sociais como confiança e comprometimento assumem posição de destaque na gestão mercadológica, pois envolve a percepção do valor oferecido pelos produtos e serviços ofertados, permeando a sensação de bem estar gerado no relacionamento estabelecido entre empresa e cliente, onde a troca efetuada gera satisfação valor entre as partes (LOPES *et al.*, 2010).

A geração da satisfação do consumidor implica em uma maior probabilidade de repetição de compra no futuro, fruto da boa experiência de consumo anterior, acarretando implicações diretas na sobrevivência da empresa. Isto é reforçado através da pesquisa do SEBRAE-SP (2014), que identificou a ausência de clientes como um dos principais motivos do fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de atividade. Portanto, na opinião dos empreendedores, a gestão do relacionamento com os clientes surge como um dos elementos que compõem a vantagem competitiva de uma empresa nas condições de competitividade da atualidade, através de instrumentos para retenção e fidelização não só de consumidores finais, mas de clientes intermediários (GOMES *et al.*, 2010).

Para Bretzke (2000), Pepper e Rogers (2001) e Gummesson (2008), o marketing de relacionamento é uma filosofia de trabalho marcada pela qualidade relacional, onde o ambiente organizacional constitui-se pelo aprendizado, compartilhamento e colaboração com clientes diversos, mantendo a lucratividade da empresa. Neste contexto, o relacionamento com o cliente apresenta-se como uma das atividades centrais do novo paradigma mercadológico, que enfoca a geração de valor por meio da criação e manutenção de relacionamentos (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010).

A implementação do marketing de relacionamento exige das empresas investimento elevado, para adaptar à recepção, armazenamento e disseminação das informações dos clientes, além do desenvolvimento de formas para combinar oferta as necessidades dos clientes, e, por fim, transformar a cultura da organização para o relacionamento (VAVRA, 1993; GORDON, 1999; BARRETO, 2007). No entanto, de acordo com Barreto (2007), o investimento só pode ser explicado quando a empresa atinge seus objetivos e se apropria de todos os benefícios que estas ações podem propiciar. Para isto faz-se estabelecer métodos de avaliação de resultados. Do contrário, não há como medir efetividade da estratégia de marketing de relacionamento para obtenção de vantagem competitiva da empresa. Segundo Queiroz (2008), apenas 19% das empresas apresentam índice satisfatório de avaliação sobre as métricas de desempenho de marketing.

Assim, esta pesquisa justifica-se em *gap* teórico por iniciar uma concepção de métricas de gestão do relacionamento com o cliente, partindo da fusão entre os modelo BSC, proposto por Kaplan e Norton (1997; 2001), e o modelo da gestão do relacionamento (IDIP), proposto por Peppers e Rogers (2001; 2008a; 2008b), alimentado ainda em *gap* empírico que visa contribuir com o Sistema FIEC na reflexão crítica dos indicadores estabelecidos na gestão do relacionamento com os clientes.

### 1.1 Problema e objetivo da pesquisa

Diante do exposto, o presente artigo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: de que maneira as métricas utilizadas pela Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC interferem na obtenção de sua vantagem competitiva através do

estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de clientes? Desta forma, o objetivo geral é analisar o conjunto de métricas de marketing de relacionamento da Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC (SESI/SENAI/IEL) para obtenção de sua vantagem competitiva através do estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de clientes. Os objetivos específicos compreendem: (1) descrever as estratégias de marketing de relacionamento executadas pela Central de Relacionamento do Sistema FIEC; (2) apontar as métricas de resultado definidas para estabelecer, desenvolver e manter relacionamento com os clientes; e (3) avaliar sob a lente do modelo de referência do IDIP e do *Balanced Scorecard* (BSC) as métricas estabelecidas pela Central de Relacionamento do Sistema FIEC para medir seu desempenho.

## 2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

É com o aumento da competitividade e redução no ritmo de crescimento dos mercados que as empresas buscam alternativas para a sua sobrevivência. Foi justamente o acirramento desta competitividade que estimulou o desenvolvimento de novas ferramentas de marketing. Conforme destaca Gummesson (2008), o relacionamento entre clientes e fornecedores é a base para todos os processos do marketing. Entretanto, muitas empresas ainda negligenciam a efetividade das estratégias orientadas para o mercado e centradas nos clientes.

Para Grönroos (2007), a finalidade do marketing de transação é conquistar clientes, enquanto a intenção do marketing de relacionamento é conquistar e manter clientes. Peppers e Rogers (2001) resumem o objetivo do marketing de relacionamento como sendo o de vender mais para o mesmo cliente, e nomeiam como participação no cliente, sendo um contraponto ao marketing de transação, fundamentado na participação de mercado (*market share*).

Gummesson (2008) lembra ainda que o centro das atenções do marketing de relacionamento é o indivíduo, o segmento de um cliente. É o marketing um a um. Mas este pensamento é estendido, de forma a gerar grupos de pessoas com pensamentos semelhantes.

Por isso, o marketing de relacionamento tem a premissa de manter clientes satisfeitos, pois torna-se mais barato que as ações para conquistar novos clientes. Ainda, clientes fieis tendem a comprar da mesma empresa e indicá-la para outras pessoas. Logo, a rentabilidade é alcançada com uma série de negociações com o mesmo cliente ao longo do tempo. Deste modo, a compreensão de que as empresas devem buscar a preferência do cliente por meio da satisfação de suas necessidades não é nova. A diferença do marketing de relacionamento está no foco da continuidade da negociação com os clientes ao longo de sua vida de consumo.

Como destaca Bretzke (2000), para uma empresa concorrer neste mercado altamente competitivo necessita não apenas de ferramentas tecnológicas, mas também de CRM, do inglês *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente).

CRM foi definido por Gummesson (2008) como a sistemática para tratar do relacionamento com os clientes em grande escala. O autor relaciona ainda a diferença entre 3 tipos de *software* de CRM: o **operacional**, que serve de suporte para as vendas e atendimento; o **colaborativo**, que proporciona o contato direto com o cliente, por exemplo, sites, telefone, mensagens etc; e o **analítico**, que permite coletar e manipular dados para obter o direcionamento para o esforço de vendas e a tomada de decisões estratégicas.

As empresas que propagam a estratégia de CRM têm conquistado a preferência dos clientes, agregando valor por meio da entrega de produtos, serviços e atendimento customizado (BRETZKE, 2000). Conforme destaca Barreto (2007), o CRM só traz resultados positivos quando as informações puderem ser utilizadas no relacionamento da empresa com os clientes.

Peppers e Rogers (2001) também destacam que as empresas ainda têm um foco muito grande no CRM operacional, com esforço na automatização da força de vendas, *call center* e

*e-commerce*, valorizando iniciativas que pouco agregam as necessidades ou a conveniência dos clientes, sendo um esforço da empresa para racionalizar e otimizar os processos.

Estas iniciativas embora frágeis, tendem a trazer agilidade no atendimento, o que de alguma forma pode traduzir-se em um benefício percebido pelo cliente. Entretanto, é a efetiva melhoria no serviço prestado que provoca as melhores percepções por parte dos clientes (CRESCITELLI, 2003). Portanto, a implantação dos sistemas e processos de CRM devem estar totalmente alinhados com os objetivos estratégicos da empresa ou levaram a iniciativa ao fracasso.

## **2.1 O marketing de relacionamento no setor de serviços**

As propostas do marketing de relacionamento, mais do que a qualquer mercado, são totalmente aderentes as empresas que comercializam serviços. Apesar de também aplicáveis ao comércio de bens, características específicas dos serviços exigem uma grande sofisticação do marketing e estimulam o desenvolvimento de estratégias próprias (SPILLER *et al.*, 2011).

Para Grönroos (2007), há uma importância natural da gestão do relacionamento no contexto do marketing de serviços, pois a entrega deste tipo de produto exige, em algum grau, a cooperação direta entre empresa e cliente, tornando os serviços orientados para o relacionamento.

O autor relata ainda haver três particularidades que podem ser identificadas nos serviços: são processos compostos de atividades (ou série de atividades); são produzidos e consumidos simultaneamente; e exigem a cooperação ou coprodução do cliente. Estas três particularidades estão presentes nas quatro características que diferenciam os serviços dos bens, sendo elas: a intangibilidade, a perecibilidade, a variabilidade ou heterogeneidade e a inseparabilidade.

Conceitualmente serviço envolve o processo de entrega de uma solução para um cliente, sem contudo, na maioria dos casos, haver a transferência de propriedade. Grönroos (2007) destaca a interação em vez da troca como fenômeno principal no marketing de serviços. Por isso, há diferença no processo de criação de valor para o cliente quando a empresa é orientada para a troca ou transação, em detrimento da empresa orientada para o relacionamento.

No modelo do marketing transacional, o valor para o cliente é criado pela empresa (preço, imagem, comunicação etc), sendo assim, acontece apenas a distribuição para o cliente do valor que foi pré-produzido. Em contraponto, a filosofia do marketing de relacionamento prevê que o valor é criado durante o uso do serviço, deste modo, o foco da empresa está no processo de entrega, no qual o valor é criado pelo próprio cliente durante sua interação com o fornecedor.

Neste cenário, a empresa orientada para o relacionamento deve gerenciar as expectativas dos clientes para garantir a percepção de qualidade. As organizações devem estar preocupadas não só em vender bens ou serviços, mas em entregar a promessa que foi feita ao cliente, atender suas necessidades, avaliar o serviço prestado de forma contínua, perseguir a elevação da satisfação dos clientes e apresentar o maior número de elementos que o beneficiem. Para tanto, não pode haver a busca por maximizar os lucros em curto prazo.

Grönroos (2007) afirma que a qualidade dos serviços possuem duas dimensões: do resultado técnico, sendo (o quê) os clientes recebem, e a funcional, que é (como) ele recebe e experimenta o serviço. Para o autor, no cenário em que muitas empresas entregam resultados técnicos semelhantes, o foco da manutenção da vantagem competitiva volta-se para a qualidade funcional ou de processo, estimulando o desenvolvimento do marketing de relacionamento.

Segundo Kotler (2010), os clientes demonstram insatisfação com aproximadamente 25% das compras, mas somente 5% destes clientes reclamam. Aprender a gerir a insatisfação

dos clientes exigem uma quebra de paradigma. Somente quando a empresa se prepara para essa situação, está apta para satisfazer e manter seus clientes (SPILLER *et al.*, 2011). Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) complementam que a base da fidelização está na satisfação do cliente e o caminho para tal passa, necessariamente, pelo aprofundamento do relacionamento, seja por meio de recompensas financeiras e não financeiras.

Kotler (2003) alega que boa parte das vantagens competitivas não se mantêm relevantes para os clientes por um grande período de tempo. Dada a tendência de transformar bens e serviços em *commodities*, tornou-se fácil incorporar as melhores características dos produtos concorrentes.

Sendo a qualidade uma diferencial competitivo, para Kotler (2010) é preciso estabelecer sistemas de monitoramento para avaliar os resultados e as repercussões da entrega dos produtos, e estabelecer parâmetros a serem alcançados significar também obter caminho para obter vantagens competitivas diante dos concorrentes.

### 2.3 Métricas de Marketing de Relacionamento

A necessidade de avaliar e medir os resultados das ações de marketing não é recente, entretanto, o tema ganha a cada ano mais relevância na gestão estratégica das empresas. Portanto, é fundamental que o marketing de relacionamento tenha a capacidade de medir o sucesso ou o fracasso de suas iniciativas.

Apesar do surgimento constante de novas medidas de desempenho, a visão dos gestores têm se concentrado em indicadores financeiros, isso ocorre porque a função primordial de uma empresa é gerar lucro para remunerar seus sócios.

Por meio da análise do capital investido e da receita gerada é possível identificar se as ações desenvolvidas trouxeram retorno financeiro positivo. No entanto, as ações de marketing de relacionamento têm como principal objetivo gerar valor para a empresa, desta forma, é comum que os resultados sejam visíveis somente em longo prazo. Com tal característica, o resultado das ações de marketing de relacionamento devem ser medidos de acordo com os objetivos da empresa.

Peppers e Rogers (2001) salientam que a medição de resultados baseada apenas no curto prazo pode levar as empresas a entenderem erroneamente seus resultados e impulsioná-las a desenvolver somente atividades que, apesar de acarretarem resultados em curto prazo, impossibilitam a criação de valor para o cliente e sem a capacidade de sustentar a vantagem competitiva em longo prazo. Entretanto, conforme expõe Barreto (2007), para uma empresa, nenhuma ação se justifica se não trouxer, mesmo que em longo prazo, retorno positivo sobre o lucro.

Definir as variáveis que devem ser analisadas é um dos pontos críticos no processo de avaliação de resultados. A escolha equivocada trará uma visão míope para verificar a eficiência das ações realizadas. Há de se considerar a disponibilidade e tipo de dados (bancos de dados ou em documentos, por exemplo: relatórios, pesquisas, balanços, registros históricos etc), pois a existência de dados aproximados ou incompletos distorcem o resultado. Ainda, a existência de muitas métricas e suas complexidades de cálculos podem não apresentar a visão do resultado esperado (BARRETO, 2007; FARRIS *et al.*, 2012).

As métricas de marketing tornaram possíveis medir não apenas a relação da receita gerada *versus* os investimentos realizados em marketing, ou o já tradicional funil de vendas (medidas financeiras), mas, também, uma série de medidas não-financeiras, por exemplo: participação de mercado, qualidade, satisfação do cliente, lealdade, *brand equity*<sup>1</sup> (QUEIROZ, 2008).

---

<sup>1</sup> Medição do valor intangível de uma marca com base na percepção de seus consumidores.

<sup>2</sup> Protocolo do estudo de caso estabelece regras e procedimentos gerais a serem seguidos na coleta e análise de dados

Todavia, para evitar falhas de interpretação e informações incompletas, os autores pesquisados defendem a utilização de múltiplos critérios de avaliação de resultado e controle. Contudo, é necessário construir variáveis capazes de aferir resultados em longo prazo, bem como resultados intangíveis e não mensuráveis financeiramente para atender a função do marketing de relacionamento.

Barreto (2007), Farris *et al.* (2012) e Queiroz (2008) recomendam que seja utilizado um painel de métricas, assim, pode-se visualizar o mercado de forma dinâmica, a partir de várias perspectivas. Ao alcançar esta compreensão, as métricas auxiliam a empresa a manter seu foco no cliente e no mercado. Uma contribuição recente desta ciência são as medidas multidimensionais, ancorados em modelos estruturados com o *Balanced Scorecard* – BSC.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* – BSC é uma metodologia que integra os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, tanto os financeiros, quanto os relativos a medição de desempenho sob a visão do cliente, dos processos internos, dos funcionários e sistemas. Esse modelo transforma a missão e os objetivos de uma empresa em medidas tangíveis. Somente assim, as empresas serão capazes de não apenas criar estratégias, mas também implementá-las, fazendo com que toda a organização esteja envolvido e comprometida com a missão, visão e o resultado esperado (KAPLAN; NORTON, 2001).

Filho (2005) destaca que o *Balanced Scorecard* possibilita identificar quais atividades geram valor para os *stakeholders*, pois cria indicadores que equilibram a necessidade de obter medidas voltados para o público externo (acionistas e clientes), e também a medida internas dos processos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento).

Portanto, o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado pelos executivos quando precisam tomar decisões a respeito das operações, dos processos de produção, dos objetivos, dos produtos e dos clientes, visando o atingimento da missão e visão da organização. Desta forma, o BSC deixa de ser um sistema de medição para se tornar um sistema de gestão (KAPLAN e NORTON, 2001).

O *Balanced Scorecard* – BSC baseia os critérios de medição em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e de crescimento/aprendizado. Esses critérios são conectados e se interrelacionam por causa e efeito, a fim de criar um conjunto coeso e interdependente (KAPLAN; NORTON, 2001; 1997).

Para trabalhar com o BSC, uma empresa deve apontar indicadores que façam sentido para o negócio. Cada indicador desenvolvido deve estar vinculado com, pelo menos, uma ação da empresa, para ser possível verificar os efeitos específicos e seu impacto no resultado geral da empresa (NIVEN, 2007).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a elaboração do *Balanced Scorecard* adequado deve ter a combinação de medidas de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências). Niven (2007) acrescenta que os indicadores de resultados são caracterizados pelo desempenho histórico, sendo apurados no final do período, enquanto os indicadores de tendência possuem medição em processo e atividades intermediárias.

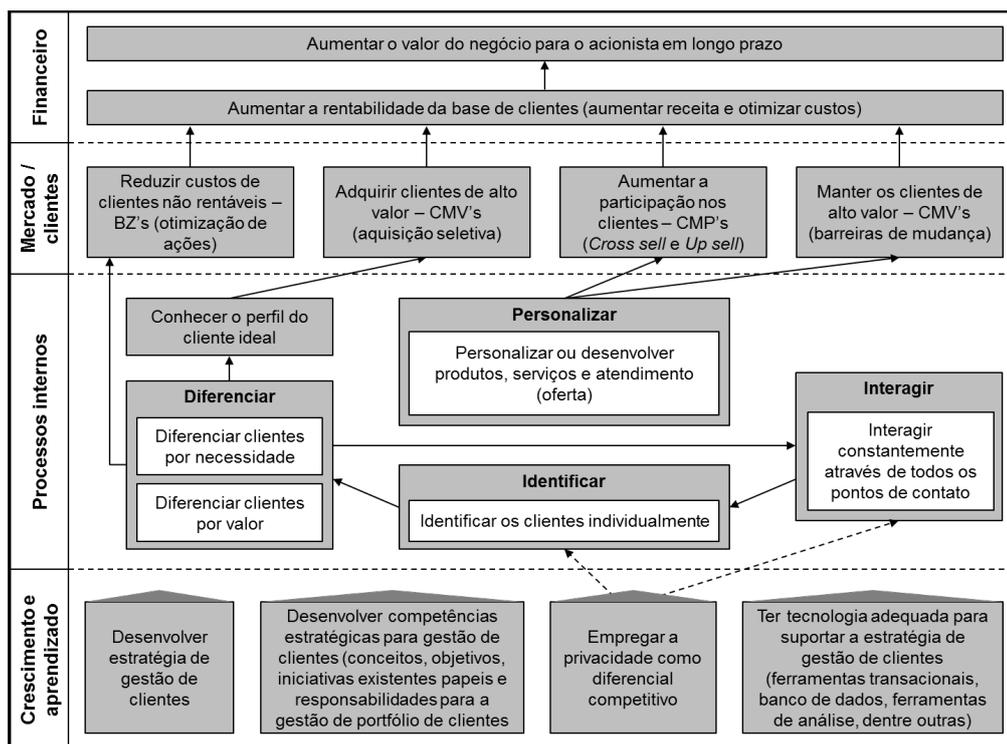
Uma das ferramentas disponíveis no modelo do BSC é a construção do mapa estratégico. Kaplan e Norton (1997) destacam o mapa estratégico como um instrumento que ajuda a organização a ver sua estratégia de forma homogênea.

Para medir a gestão do relacionamento com cliente partindo desta ferramenta, Peppers e Rogers (2008a; 2008b) adequaram o modelo proposto por eles, mais conhecido como IDIP (identificar, diferenciar, interagir e personalizar). Este modelo projeta que (PEPPERS; ROGERS, 2001):

1. identificar cada cliente individualmente é fundamental para conhecer o maior número de detalhes possíveis e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de

contato e formas de mensagem. Ainda, considerando todas as linhas de produtos, em todos os locais e suas divisões.

2. diferenciar os clientes por valor e por necessidades que eles têm para os produtos da empresa. O processo de diferenciação prioriza os esforços para aproveitar o máximo potencial dos clientes de maior valor, além de personalizar o comportamento da empresa baseado nas necessidades individuais dos clientes, por meio da utilização de critérios de estratificação, modelos de lucratividade e medidas de valor para o cliente.
3. interagir melhor com os clientes propicia identificar continuamente as necessidades dos clientes, receber *feedback* e deduzir quais são os desejos específicos de cada cliente. O processo de interação deve ser contextualizado durante o atendimento. A nova conversa deve iniciar onde a anterior finalizou, independente do tempo e local onde ocorreu. Por isso, as interações devem ser registradas em uma base de dados com o intuito de melhorar a efetividade das interações com os clientes.
4. personalizar produtos, serviços e comunicação consiste na adaptação das ofertas da empresa para atender as necessidades particulares de cada cliente expressadas pelo cliente no processo de interação. Cada cliente é o único, e assim, ele deve se sentir.



**Figura 1 – Mapa estratégico: modelo de referência de Peppers e Rogers.**

Fonte: Peppers e Rogers (2008b, p.17)

O desenvolvimento do BSC inicia com a escolha das perspectivas (financeira, clientes, processos internos e de crescimento/aprendizado), entretanto, Kaplan e Norton (1997) sugerem que estas perspectivas são modelos, e que as organizações podem desenvolver novas perspectivas que refletem melhor a necessidades de seus negócios ou a estratégia da empresa. Niven (2007) salienta que a escolha das perspectivas deve considerar a criação da vantagem competitiva da empresa.

A etapa seguinte constitui em fixar os objetivos de desempenho para cada uma das

perspectivas. Ao desenvolver os objetivos deve-se usar verbos de ação no início. Niven (2007) afirma que o uso desses verbos diferencia a natureza dinâmica dos objetivos. O autor lembra ainda que no BSC, as medidas que serão desenvolvidas são a melhor forma de acompanhar a conquistas destes objetivos.

Os objetivos alinhados com as perspectivas sugeridas pelo BSC servem de referência para a construção do mapa estratégico e o desenvolvimento de medidas de desempenho efetivas. Consequentemente, a fusão do mapa estratégico com o modelo do IDIP constitui uma valiosa ferramenta para visualizar a estratégia de relacionamento com o cliente, ao mesmo tempo que evidencia a proposição de valor e inibe o desalinhamento da estratégia com o objetivo da organização.

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa é classificada quanto à abordagem como qualitativa, pois permite descrever a complexidade do problema da pesquisa, que foi: de que maneira as métricas utilizadas pela Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC interferem na obtenção de sua vantagem competitiva através do estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de clientes? A resposta desse questionamento apresenta particularidades do objeto de estudo (DIEHL; TATIM, 2004), sendo amparado metodologicamente pela técnica do estudo de caso único, que ajuda a entender e explicar o significado do fenômeno observados nesta situação específica (MERRIAM, 1998).

Esta pesquisa é classificada exploratória-descritiva. Este estudo descreve sob a lente do modelo de referência do IDIP e do *Balanced Scorecard* (BSC) as métricas estabelecidas pela Central de Relacionamento do Sistema FIEC para medir seu desempenho.

Para seu desenvolvimento, a pesquisadora dividiu a pesquisa em seis etapas, conforme Quadro 1.

ETAPA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
1. Definição do método	Revisão da literatura
2. Definição do objeto do estudo	Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC
3. Desenvolvimento da pesquisa	Levantamento bibliográfico – pesquisa em artigos, teses e dissertações
4. Coleta de dados	Definição do protocolo <sup>2</sup> do estudo de coleta de dados da caso pesquisado
5. Análise dos resultados da pesquisa	Confrontação ente os indicadores da Central de Relacionamento do Sistema FIEC e o Modelo do IDIP adequado ao BSC, proposto por Peppers e Rogers (2008b).
6. Resultados e considerações	Resultados e considerações oriunda da análise das métricas de marketing de relacionamento da Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC.

**Quadro 1 – Resumo da estrutura da pesquisa**

Fonte: Autores, 2016.

A coleta de dados do estudo de caso obedeceu ao seguinte protocolo: (1) os dados da pesquisa foram abstraídos dos registros disponíveis no banco de dados FIEC referente aos indicadores da Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema; (2) a estrutura de coleta de dados contemplou as seguintes definições: (1) categorias – representadas pelas perspectivas do BSC; e, (2) indicadores de desempenho – concebido a partir das métricas da Gestão do Relacionamento do modelo de Peppers e Rogers (2008b); (3) a construção do mapa de análise foi feita através da triangulação teórica baseada no modelo do BSC, proposto por Kaplan e Norton, e a Gestão do Marketing de Relacionamento, estabelecido por Peppers&Rogers; (4) o foco da análise concentrou-se na correspondência entre os elementos do mapa de análise e os dados secundários levantados Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC nos anos de 2013, 2014 e 2015.

<sup>2</sup> Protocolo do estudo de caso estabelece regras e procedimentos gerais a serem seguidos na coleta e análise de dados.

A técnica de análise dos dados utilizada foi a análise lógica, que segundo YIN (2015), consiste em combinar eventos empíricos observados com eventos teoricamente previstos. O procedimento de análise foi realizado a partir da categorização do modelo IDIP nas quatro perspectivas do BSC. A categorização consiste em rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico (BARDIN, 1977, p. 117).

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1 Sistema Federação das Indústrias do Estado do Ceará - Sistema FIEC**

O Sistema Federação das Indústrias do Estado do Ceará (Sistema FIEC) foi fundado em 1950 e é ligada à Confederação Nacional da Indústria (CNI). Sua missão é impulsionar o desenvolvimento social e econômico, por meio do estímulo a competitividade, a geração de negócios, e o fortalecimento da indústria no Estado do Ceará.

Constitui o Sistema FIEC as entidades de serviço: Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Ao todo possui 20 unidades operacionais presentes em Fortaleza e municípios economicamente importantes como: Maracanaú, Horizonte, São Gonçalo do Amarante, Sobral e Juazeiro do Norte.

A entidade SESI atende as indústrias e seus trabalhadores na demanda por serviços de educação básica, cultura, atividades esportivas, saúde e segurança do trabalho. O SENAI é voltado para a qualificação por meio da educação profissionalizante e realiza serviços técnicos e tecnológicos especializados. Por sua vez, o IEL destina-se ao incentivo a inovação em gestão e formação de executivos.

Nós últimos anos, a Federação das Indústrias do Estado do Ceará tem modificado sua cultura e processos para que SESI, SENAI e IEL estejam preparados para a atuação no mercado com o foco do cliente. Já está claro para o Sistema FIEC que entender as necessidades e expectativas dos seus clientes é fator primordial para conquistar a satisfação e fidelidades destes. Por isso, a entidade conta com a área Relacionamento com o Mercado, vinculada a Gerência de Marketing para gerir a estratégia, os processos, e as ferramentas de relacionamento com o cliente.

#### **4.1.1 Call Center como canal de relacionamento do sistema FIEC**

Dentro dos processos de relacionamento com o cliente encontra-se a Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC, que tem por objetivo unificar os canais de relacionamento do Sistema, a fim de proporcionar um atendimento ágil e padronizado, porém flexível, de acordo com as melhores práticas de mercado a partir do controle e operacionalização sistêmica do atendimento, sendo também uma fonte de receita contínua para a organização.

A estratégia da Central de Relacionamento do Sistema FIEC visa alcançar a satisfação dos clientes ao: centralizar e padronizar o atendimento; oferecer atendimento rápido, eficiente e eficaz; identificar melhorias no processo de relacionamento; obter insumos para criação de estratégias baseadas nas demandas do mercado; e tornar-se um canal gerador de oportunidades de negócio. A operação da Central de Relacionamento realiza o atendimento ao público-alvo da instituição formado pelas indústrias, o trabalhador do setor e a comunidade em geral, através da comunicação direta por telefone, e-mail e pelos sites da instituição.

A operação é realizada na sede de empresa terceirizada contratada para fornecer a estrutura e tecnologia de *contact center*, bem como equipe capacitada para executar as atividades. O serviço é realizado por operadores de telemarketing treinados para este fim, utilizando-se de sistema informatizado de relacionamento com o cliente (CRM) fornecido pelo Sistema FIEC, com o qual tem acesso às informações necessárias para o atendimento.

A operação foi iniciada em 2012 e recebeu uma significativa ampliação em abril de

2015. Ao final deste ano contava com 11 posições de atendimentos (PA). A área de Relacionamento com o Mercado da Gerência de Marketing é responsável pela elaboração da estratégia e por fornecer as diretrizes dos processos realizados na Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC. A ampliação da operação ocorrida em 2015 provocou a necessidade de instituir métricas mais eficientes que possam inferir uma conclusão sobre a efetividade das ações realizadas e da estratégia adotada na gestão do relacionamento com os clientes do Sistema FIEC objetivando a obtenção de vantagem competitiva de mercado.

#### **4.2 Métricas de resultado das ações da central de relacionamento com o cliente do sistema FIEC**

Ações de marketing de relacionamento devem ser avaliadas por critérios objetivos, no entanto, a medição não pode trazer apenas indicadores econômicos, ou que objetivam identificar a relação custo benefício da ação sob a ótica financeira, recaindo o foco no marketing transacional.

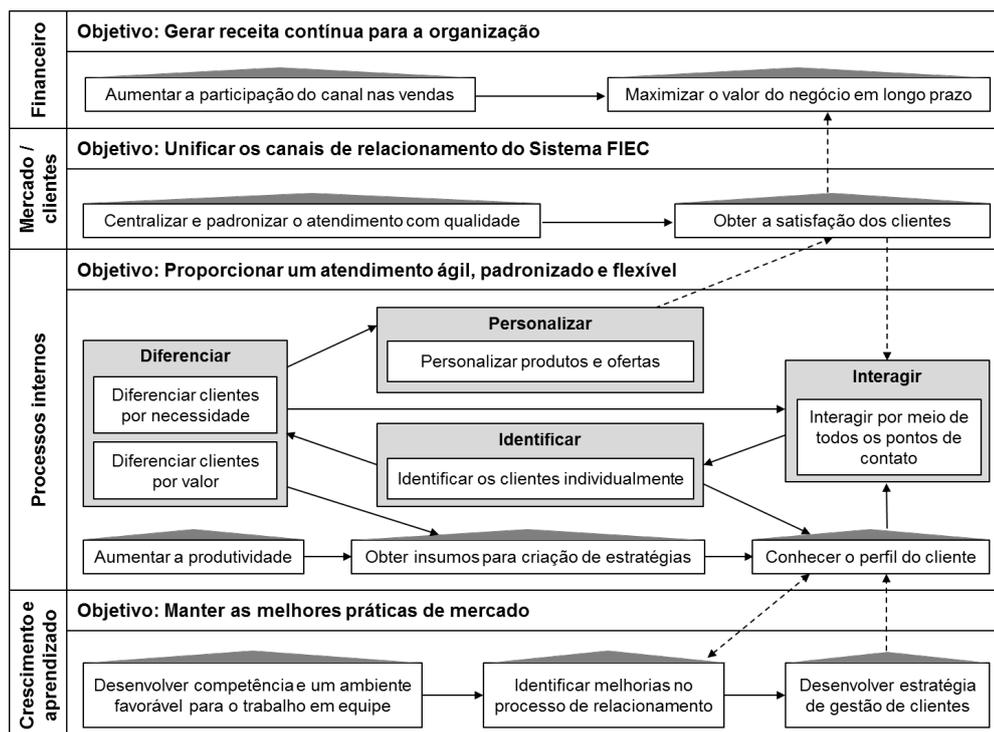
A Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC tem como missão unificar os canais de relacionamento do Sistema FIEC, a fim de proporcionar um atendimento ágil e padronizado, porém flexível, de acordo com as melhores práticas de mercado a partir do controle e operacionalização sistêmica do atendimento, sendo uma fonte de receita contínua para a organização. Em termos de visão (2014-2019), de forma aderente aos pilares de gestão do Sistema FIEC, a Central de Relacionamento continuará no processo de reestruturação dos canais de atendimento, otimizando a cobertura, o relacionamento e a velocidade de resposta para os clientes. Desta forma, consolida seu modelo integrado de gestão do relacionamento com o cliente.

A estratégia do Sistema FIEC em sua Central de Relacionamento tem suas ações alinhadas aos objetivos da organização, bem como os processos de relacionamento com o cliente conduzem a empresa para melhorar a relação com o público-alvo e, ainda, visão colaborar no objetivo de criar valor para os clientes, quando observados os conceitos identificados no levantamento bibliográfico.

A estratégia utilizada está dividida em três pilares: **aumentar a cobertura e a qualidade do atendimento**, apropriando-se do seu poder de capilaridade e das oportunidades do mercado; **elevação da competitividade e produtividade**, em virtude dos pontos fortes da instituição e as ameaças oriundas do mercado extremamente competitivo; e **redução de custo de operação**, a partir da necessidade de maximizar os resultados em função dos desafios do posicionamento estratégico do Sistema Indústria para alcançar um novo patamar de desempenho na atuação do SESI, SENAI e IEL.

Entre os fatores críticos de sucesso da Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC estão: reputação e solidez das marcas; qualificação da administração; conhecimento do mercado; imagem positiva dos *stakeholders*; equipamentos e ferramentas disponíveis; e relacionamento com o fornecedor.

A Figura 2 apresenta os objetivos da gestão Central de Relacionamento para atender a necessidade do Sistema FIEC, e obedecer, simultaneamente, a filosofia do marketing de relacionamento e a metodologia da BSC. Estes objetivos foram analisados pelo pesquisadores seguindo o modelo de referência desenvolvido por Peppers e Rogers (2008a; 2008b) em quatro perspectivas: financeira, mercado/clientes, processos internos e crescimento e aprendizado, gerando como resultado o mapa estratégico segundo o método IDIP.



**Figura 2 – Mapa estratégico da Central de Relacionamento do Sistema FIEC.**

Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

A partir deste cenário, os indicadores identificados na pesquisa foram distribuídos para cada perspectiva do BSC de forma a absolver todos os elementos da estratégia desenvolvida. Esta ação construiu um modelo concreto, o qual é chamado de painel de controle (*dashboard*), para configurar as métricas de avaliação da organização.

Na perspectiva financeira (Quadro 2), estão as medidas: **total de vendas** – reúne o total de vendas geradas pelo canal em um determinado período de tempo; **receita com vendas** – receita total obtida com as vendas realizadas pelo canal; **participação do canal nas vendas** – visa avaliar a quantidade de vendas e a receita obtida no canal, comparado com o total de vendas realizadas pela organização; **ticket médio** – valor médio das vendas realizadas pelo canal; **receita por operador** – total de receita gerada por cada operador no período; **taxa de crescimento por período** – quantidade de vendas e receita obtida comparada com o mês e ano anteriores.

Perspectiva	Indicadores	Métricas – Fórmula do cálculo
Financeira	Total de vendas	Soma das vendas realizadas pelo canal <i>contact center</i> por linha de produto
	Receita com vendas	Soma da receita obtida com as vendas realizadas pelo canal <i>contact center</i> por linha de produto
	Participação do canal nas vendas (quant. de vendas)	$\frac{\text{Total de vendas realizadas pelo canal } contact\ center \text{ por linha de produto}}{\text{Total de vendas da organização por linha de produto}} \times 100$
	Participação do canal nas vendas (receita)	$\frac{\text{Receita de vendas realizadas canal } contact\ center \text{ por linha de produto}}{\text{Total de vendas da organização por linha de produto}} \times 100$
	<i>Ticket</i> médio	$\frac{\text{Receita de vendas realizadas canal } contact\ center \text{ por linha de produto}}{\text{Total de vendas realizadas pelo canal } contact\ center \text{ por linha de produto}} \times 100$
	Receita do operador	Soma da receita obtida com as vendas realizadas pelo canal <i>contact center</i> por operador

**Quadro 2 – Métricas do modelo IDIP para a perspectiva financeira**

Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

continuação do quadro 2

Perspectiva	Indicadores	Métricas – Fórmula do cálculo
	Taxa de crescimento por período (quant. de vendas)	$\frac{\text{Total de vendas realizada pelo canal } \textit{contact center} \textit{ por linha de produto no período atual} - \text{total de vendas realizadas pelo canal } \textit{contact center} \textit{ por linha de produto no período anterior}}{\text{Total de vendas realizadas pelo canal } \textit{contact center} \textit{ por linha de produto no período anterior}} \times 100$
	Taxa de crescimento por período (receita)	$\frac{\text{Receita de vendas realizada pelo canal } \textit{contact center} \textit{ por linha de produto no período atual} - \text{receita de vendas realizadas pelo canal } \textit{contact center} \textit{ por linha de produto no período anterior}}{\text{Receitas de vendas realizadas pelo canal } \textit{contact center} \textit{ por linha de produto no período anterior}} \times 100$

**Quadro 2 – Métricas do modelo IDIP para a perspectiva financeira**

Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

No segundo momento da análise, observou-se se as métricas eram compatíveis com as ações de marketing de relacionamento, que segundo a literatura, devem ser avaliados por critérios concretos, que transcendam a modelagem de indicadores exclusivamente econômicos. Nesta perspectiva os indicadores mencionados combinam medidas de resultados históricos e constataam linhas de tendências das ações, sendo coerentes com a filosofia do marketing de relacionamento, no entanto trazem métricas exclusivas de resultados financeiros.

Na perspectiva do cliente (Quadro 3), foram indentificados os seguintes indicadores: **satisfação dos clientes** – percentual de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos com o atendimento que receberam; **taxa de conversão** – percentual de vendas efetivadas sobre o total de contatos realizados; **nível de serviço** – indicador de qualidade que regula a quantidade de ligações atendidas com um determinado tempo de espera.

Perspectiva	Indicadores	Métricas –Fórmula do Cálculo
Clientes	Satisfação dos consumidores	$\frac{\text{Total de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos}}{\text{Total de clientes que responderam ao questionário}} \times 100$
	Taxa de Conversão	$\frac{\text{Total de vendas realizadas pelo canal } \textit{contact center} \textit{ por linha de produto}}{\text{Total de contatos efetuados com potenciais clientes}} \times 100$
	Nível de serviço	$\frac{\text{Total de chamadas atendidas em até 1 minuto}}{\text{Total de ligações recebidas}} \times 100$

**Quadro 3 – Métricas do modelo IDIP para a perspectiva de clientes**

Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

Os indicadores da perspectiva cliente apresentam-se como um dos mais importantes da estratégia, porém, não dispõe de registros no banco de dados capazes de aferir de forma quantitativa uma visão ampla do relacionamento, das expectativas dos clientes e da proposição de valor para o público-alvo da instituição. Portanto, esta perspectiva foi avaliada pelos pesquisadores como a de menor eficiência no objetivo de mensurar a efetividade da estratégia da gestão do relacionamento. Este fato se refere sobretudo as características intangíveis de muitas das atividades executadas.

O conceito do IDIP preconiza as etapas para obter sucesso na gestão do relacionamento com o cliente. Portanto, antes de estabelecer um relacionamento, a empresa deve ser capaz de identificar os clientes e diferenciá-los de acordo com as necessidades e o valor que eles geram para o negócio, sendo esta uma atividade interno da empresa. Como efeito, irá obter insumos para interagir melhor e a capacidade de personalizar as ofertas e a comunicação, afim de obter valor agregado para o cliente.

A perspectiva dos processos internos (Quadro 4) contempla as métricas: **percentual de ocupação do operador** – indica a produtividade dos operadores representado pelo percentual de tempo em que o operador está atendendo ou realizando chamadas; **Best time to call (BTC)** – indicação do melhor horário para realização de chamadas ativas, sendo obtido

identificando o total de ligações atendidas e de vendas realizadas por cada hora; **chamadas por operador/hora** – média de ligações geradas ou atendidas pelo operador por hora que ele esteve alocado na operação; **contato com a pessoa certa (CPC)** – percentual de chamadas em que o atendente conseguiu falar com a pessoa que procurava sobre o número de chamadas realizadas; **tempo médio de atendimento (TMA)** – representa o tempo médio que os operadores dispendem falando com o cliente e finalizando o atendimento.

Perspectiva	Indicadores	Métricas –Fórmula do Cálculo
Processos Internos	Percentual de ocupação do operador	$\frac{\text{Total de horas em que o operador está atendendo ou realizando chamadas}}{\text{Total de horas trabalhadas por operador}} \times 100$
	<i>Best time to call</i> – BTC (contatos)	Soma do total de ligações atendidas por cada hora de atendimento
	<i>Best time to call</i> – BTC (quantidade de vendas)	Soma do total de vendas realizadas por cada hora de atendimento
	Chamada por operador/hora	$\frac{\text{Soma do total de ligações atendida ou recebidas pelo operador}}{\text{Total de horas trabalhadas por operador}} \times 100$
	Contato com a pessoa certa (CPC)	$\frac{\text{Total de chamadas realizadas por operador}}{\text{Total de chamadas em que o atendente conseguiu ao falar com a pessoa que procurava}} \times 100$
	Tempo médio de atendimento (TMA)	$\frac{\text{Total de horas de ligações atendidas}}{\text{Total de ligações atendidas}}$

**Quadro 4 – Métricas do modelo IDIP para a perspectiva dos processos internos**

Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

Em relação a avaliação dos processos internos, onde é medida a efetividade do processo de atendimento, verificou-se que a mesma possui indicadores utilizados para aferir produtividade, alinhados com os propósitos da estratégia. Do ponto de vista operacional, os indicadores representam os resultados da performance financeira dos processos internos, negligenciando os resultados qualitativos da gestão do relacionamento.

Para a perspectiva de crescimento e aprendizado, conforme Quadro 5, foram apresentados os indicadores: **satisfação dos operadores** – aplicação de pesquisas de satisfação e de avaliação de clima organizacional pela área de gestão de pessoas da empresa contratada para operacionalizar a Central de Relacionamento do Sistema FIEC; **turnover** – aponta a rotatividade dos operadores (desligamentos e contratações); **quantidade de FAQs** – total de perguntas mais frequentes (em inglês *Frequently Asked Questions*) que foram produzidas ou atualizadas em um determinado período de tempo; **treinamentos realizados** – quantidade de treinamentos, total de operadores participantes e o total de horas de treinamentos realizados; **total de oportunidades de melhoria** – número de reclamações, sugestões e elogios recebidas pela Central de Relacionamento do Sistema FIEC.

Perspectiva	Indicadores	Métricas –Fórmula do Cálculo
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos operadores	$\frac{\text{Total de operadores satisfeitos ou muito satisfeitos}}{\text{Total de operadores que responderam ao questionário}} \times 100$
	<i>Turn over</i>	$\frac{\text{Total de operadores deligados}}{\text{Total de operadores da operação}} \times 100$
	Quantidade de FAQs	Soma do total de perguntas produzidas ou atualizadas em um determinado período de tempo FAQ
	Treinamento realizados (quant. de treinamentos)	Soma da quantidade de treinamentos realizados

**Quadro 5 – Métricas do modelo IDIP para a perspectiva de crescimento e aprendizado**

Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

continuação do quadro 5

Perspectiva	Indicadores	Métricas –Fórmula do Cálculo
	Treinamento realizado (quant. de operadores participantes).	Soma da quantidade de operadores participantes dos treinamentos realizados
	Treinamentos realizados (quant. de horas de treinamento)	Soma da quantidade de horas de treinamentos realizados
	Total de oportunidade de melhorias	Soma do número de reclamações, sugestões e elogios recebidos e destinados a Central de Relacionamento do Sistema FIEC

**Quadro 5 – Métricas do modelo IDIP para a perspectiva de crescimento e aprendizado**

Fonte: Dados de pesquisa, 2016.

As métricas da perspectiva de crescimento e aprendizado demonstram o intuito de identificar o que tem sido feito pela organização para atingir os objetivos traçados nas outras três perspectivas. Esta relação de dependência é definida por Kaplan e Norton (2001) como relação de causa e efeito, podendo ser melhor observado no desenho do mapa estratégico contido na figura 2 da página 21.

Portanto, percebe-se que mesmo com oportunidades de melhorias as métricas utilizadas para gestão do relacionamento com o cliente possuem grau de relevância suficiente para compor uma base de avaliação sustentável para tornar o marketing de relacionamento uma filosofia geradora de vantagem competitiva de mercado e atender aos objetivos do Sistema FIEC.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo propiciou analisar o conjunto de métricas de marketing de relacionamento estabelecidas pela Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC (SESI/SENAI/IEL) para obtenção de sua vantagem competitiva através do estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de clientes. Ao mesmo tempo em que abordou o marketing de relacionamento como uma filosofia empresarial que se apropria das funções administrativas, em particular das ferramentas de marketing, direcionando suas ações para estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos com o público-alvo, cujo intuito maior é manter efetivo crescimento e a rentabilidade da empresa ao longo das relações comerciais.

Além disso, apresentou a fusão dos conceitos do método do *Balanced de Scorecard* (BSC) e o modelo de referência IDIP como base para o desenvolvimento de métricas de marketing de relacionamento.

Dentre os fatores observados na pesquisa é importante destacar:

1) A gestão de marketing da Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC está passando do marketing tradicional para o marketing de relacionamento, isto é ratificado pelos objetivos apresentados e pelas métricas estabelecidas.

2) Os indicadores de desempenho da Central de Relacionamento abrangem as quatro perspectivas listadas pelo BSC (financeira, clientes, processos internos e crescimento e aprendizado), embora possam ser enriquecidas a partir das interações com os clientes.

3) O mapa estratégico apontado pelos pesquisadores, baseado no modelo IDIP de Peppers e Rogers (2008a; 2008b), fundamentado no BSC, ancorado nos objetivos e na estratégia da Central de Relacionamento com o Cliente do Sistema FIEC, indicam o caminho para obter resultados efetivos ao estabelecer, desenvolver e manter o relacionamento com os clientes.

4) A carência de métricas na perspectiva de clientes constitui o ponto fraco da organização, que deve desempenhar esforço para construir indicadores para dar visibilidade aos resultados deste ponto chave da estratégia de marketing de relacionamento. É necessário

entender as diferenciações entre os clientes com base na participação de cada um para o negócio, e obter insumos para promover a segmentação baseada no pensamento e nas atitudes dos consumidores.

5) O painel de controle de marketing é recente para a organização, mas fica evidenciado o alinhamento destas métricas aos objetivos da Central de Relacionamento do Sistema FIEC. Entretanto, devem passar por avaliação periódica e por consequentes alterações no intuito de garantir o objetivo do marketing de relacionamento.

6) O modelo do IDIP associado ao *Balanced Scorecard* (BSC) são capazes de promover na empresa a reformulação do negócio, superar posturas contrárias as atuais exigências do mercado e dos clientes, promovendo a reconstrução da cultura da empresa. Para uma gestão do relacionamento com o cliente (CRM) é fundamental ter a participação de todos na empresa e ver o negócio a partir da perspectiva dos clientes.

7) Os dados evidenciam que o Sistema FIEC, ao estabelecer os indicadores de desempenho da Central de Relacionamento, definiu um modelo conceitual baseado no IDIP e BSC para balizar o processo de planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação, onde a teoria desenvolvida no mundo acadêmica reduz as falhas na implementação dos indicadores. Isto posto, percebe-se a importância destas ferramentas como instrumento de gestão, pois permitem manter o alinhamento da estratégia com os objetivos da organização.

Diante as exposições pode-se afirmar o empenho da organização em dispor de métricas capazes de medir seu desempenho, embora passíveis de melhorias, são consideradas efetivas sob a visão dos modelos propostos. Portanto, o estudo foi considerado bem sucedido na medida em que foi capaz de apresentar o método de avaliação utilizado pela empresa estudada.

Este estudo limitou-se a análise do modelo de métricas utilizadas pela Central de Relacionamento do Sistema FIEC tendo como base o modelo de referência de marketing de relacionamento proposto por meio do IDIP, adequado ao BSC, podendo ser desenvolvidos estudos considerando modelos de marketing de relacionamento proposto por outros autores.

Para futuras pesquisas sugere-se que os indicadores identificados tenham seus resultados avaliados, oferecendo para o Sistema FIEC um diagnóstico relevante sobre o sucesso de sua estratégia de gestão do relacionamento com os clientes. Também indica-se que sejam estabelecidas metas de longo prazo para cada indicador, afim de atribuir um padrão que a organização deseja atingir. As metas resultarão no desdobramento da visão e dos objetivos dentro do escopo do negócio.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, Iná Futino. **Avaliação de Resultados de Ações de Marketing de Relacionamento**. 2007. 207 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BARRETO, Iná Futino. **Resultados de Marketing de Relacionamento: proposição de modelo por meio de mapeamento cognitivo**. 2015. 170 p. Tese (Doutorado em Ciências). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em tempo Real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos**. 2003. 213 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 163 p.
- FARRIS, Paul W. et al. **Métricas de marketing: O guia definitivo de avaliação de**

**desempenho do marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

FILHO, Emílio Herrero. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica.* 3. ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2005.

GOMES, Cláudia Maffini et al. Marketing de relacionamento: um estudo de caso na Construção civil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônico...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/mkt2406.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégia, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre.** São Paulo: Futura, 1999.

GRÖNROOS, Cristhian. **Marketing gerenciamento e serviços.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total.** 3. ed. São Paulo: Porto Alegre, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 24. ed. São Paulo: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios.** 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

LOPES, Evandro Luiz et al. Táticas Vinculantes em Marketing de Relacionamento: Um Estudo Aplicado ao Varejo de Construção e Decoração Brasileiro nos Formatos Tradicional e Virtual. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 4., 2010, Florianópolis. **Anais eletrônico...** Florianópolis: EMA, 2010. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema\\_2010/2010\\_EMA132.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema_2010/2010_EMA132.pdf)> Acesso em: 16 mar. 2016.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviço: Pessoas, Tecnologia e Estratégia.** 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MERRIAM, S. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education.* San Francisco, Jossey: Bass Inc. Publishers, 1998. p.26-43.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2007.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM Séries Marketing 1 a 1: Um guia executivo para entender e implantar estratégias de *Customer Relationship Management*.** 2. ed. São Paulo: Pepper and Roger Group Brasil, 2001.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **1 to 1<sup>®</sup> Seminar Series Brasil: implementação de projetos de destino de clientes.** Recife, 2008b. (Apostila).

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **1 to 1<sup>®</sup> Seminar Series Brasil: Marketing 1 to 1 alicado.** Recife, 2008a. (Apostila).

QUEIROZ, Mauricio Jucá de. **Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras.** 2008. 204p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Orgs.). **Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse.** São Paulo: Saraiva, 2010.

SEBRAE-SP, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida.** São Paulo: Serviço de

Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo  
SEBRAE-SP. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2015.  
SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.  
VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.  
YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.