



**IV SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **ADO3O DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUI3O DE ENSINO SUPERIOR PAULISTA**

**SAMARA DE CARVALHO PEDRO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
samara.cau@hotmail.com

**CRISTIANE DREBES PEDRON**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
cdpedron@gmail.com



## **ADOÇÃO DE *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PAULISTA**

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é analisar a percepção dos funcionários de uma instituição de ensino superior (IES) sobre a adoção de um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM). Este estudo, de natureza qualitativa e exploratória, utiliza o método estudo de caso. O estudo foi realizado em uma IES privada de São Paulo, sendo a unidade de análise cinco programas de pós-graduação (PPGs). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, análise de documentos e observação direta. A análise dos dados contou com o auxílio de um software de análise qualitativa de dados, NVivo10. Com análise dos dados foi possível verificar que os funcionários entrevistados têm uma percepção positiva sobre uma possível adoção de um sistema de CRM nos PPGs, sendo que esta pode trazer benefícios tanto estratégicos, quanto operacionais que influenciarão no relacionamento com os diversos *stakeholders*. Segundo os entrevistados, com a adoção de um sistema de relacionamento com o cliente será possível obter maior acurácia em relação aos dados dos alunos atuais, egressos e futuros. Além disso, será possível estabelecer um padrão nos processos de trabalho dos PPGs, podendo oferecer um serviço de melhor qualidade em todos os aspectos no que se diz a condução desse relacionamento.

**Palavras-chave:** Gestão do Relacionamento com o Cliente, Instituição de Ensino Superior e Adoção de Sistema de Informação.

### **Abstract**

The objective of this paper is to analyze the perception of employees of a higher education institution (HEI) on the adoption of a Customer Relationship Management system (CRM). This study, qualitative and exploratory nature, uses the study method of case. The study was conducted in a private institution in São Paulo, being the unit of analysis of five graduate programs (PPGs). Data collection was carried out through interviews, document analysis and direct observation. The analysis of the data counted with the aid of a qualitative data analysis software, NVivo10. With data analysis it found that respondents employees have a positive perception about a possible adoption of a CRM system in PPGs, and this can bring both strategic benefits and operational that will influence the relationship with the various stakeholders. According to respondents, with the adoption of a relationship system with the customer will be possible to obtain more accurate compared to data from current students, graduates and future. In addition, you can set a standard work processes of PPGs and can offer a better quality service in every aspect when it says driving this relationship.

**Keywords:** Customer Relationship Management, Higher Education Institution, Information System Adoption.



## 1 Introdução

As empresas inseridas em mercados com grande competitividade precisam valorizar o desenvolvimento de competências para acompanharem as tendências de inovação (ALMEIDA, 2009). Uma destas tendências é a gestão do relacionamento com o cliente, também chamada de *Customer Relationship Management* (CRM). Muitas empresas adotam sistemas de CRM em busca de vantagem competitiva, pois percebem que a dimensão do relacionamento com o cliente faz toda a diferença no mercado, e o insucesso pode ser resultado da falta de conhecimento sobre seus clientes.

O CRM é uma estratégia de marketing que utiliza ferramentas de tecnologia de informação (TI), software este que apresenta diversos recursos para que os gestores e colaboradores de empresas pratiquem de forma planejada e sistemática a gestão de relacionamento com o cliente (MADRUGA, 2010). Peppers & Rogers Group (2004) descrevem o CRM como uma estratégia de negócio direcionado ao entendimento e antecipação das vontades e necessidades dos clientes, não sendo apenas uma tecnologia de informação, mas sim uma estratégia para colocar em prática os valores do marketing de relacionamento.

Com a mudança do foco das organizações, que deixam de enxergar somente o produto para dar atenção ao cliente, o marketing de massa cede espaço ao marketing de relacionamento (OLKOSKI et al., 2009). O marketing de relacionamento visa criar, estabelecer e manter relacionamento com o cliente, podendo ser visto, como uma filosofia de negócio, em que o cliente é o centro da estratégia organizacional (OLKOSKI et al., 2009; FREITAS, et al. 2009). Esta nova abordagem é uma resposta do marketing das empresas para se aproximarem de seus clientes, sendo hoje um tema de estudo na academia (OLKOSKI et al., 2009; PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004).

Muitos estudos apontam uma grande taxa de fracasso nas adoções de CRM devido à má utilização dos recursos da organização (PAYNE, 2006). Peppers & Rogers Group (2004) enfatizam que as pessoas são um dos recursos organizacionais mais importantes para a implantação do CRM, e afirma que um dos problemas centrais é a ausência de compromisso da alta cúpula organizacional. Estes autores ainda destacam que a adoção do CRM está mais relacionada com a mudança cultural do que com a implantação de um novo software. Este, portanto, é o principal desafio: o envolvimento dos colaboradores que normalmente pensam e possuem propósitos diferentes.

Organizações de diferentes setores têm adotado CRM, sendo que este tipo de estratégia também tem sido entendida como uma forma de diferenciação para o setor da educação (OCHOA et al., 2015; DURKIN et al., 2012; SEEMAN A O'HARA 2006). É justamente neste setor que o presente estudo está focado, visando responder a seguinte questão: “Como é apreciado a adoção de um sistema de CRM por uma instituição de ensino superior?”. Cabe salientar que considerando a importância dos recursos humanos neste processo de adoção, o foco do trabalho está na percepção em funcionários desta IES.

Portanto, o objetivo do deste artigo é analisar a percepção dos funcionários de uma instituição de ensino superior sobre a adoção de um sistema de CRM. Pretende-se contribuir com o crescimento de estudos sobre CRM no setor de ensino, dado que existem poucos estudos preocupados em estudar a adoção de iniciativas organizacionais desta natureza no Brasil. Este estudo utiliza o método de pesquisa “estudo de caso”, como proposto por Yin (2005).



Este artigo está organizado em cinco partes. Logo após esta introdução apresenta-se o referencial teórico, que oferece a revisão da literatura sobre CRM e os fatores críticos de sucesso, juntamente com sua implantação no setor de ensino. A seção a seguir descreve o método de pesquisa utilizado no estudo. Posteriormente, a análise dos dados coletados e apresenta-se a discussão e considerações finais do artigo.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 O CRM e seus fatores críticos de sucesso

Ainda que o significado de CRM tenha se ampliado nos últimos tempos é importante saber sua origem. Segundo Madruga (2010), há duas origens para o CRM, a primeira diz respeito à evolução da tecnologia em conjunto com o departamento de marketing na interface com o consumidor, por intermédio da junção das diversas atividades da organização. A segunda hipótese surge da evolução da tecnologia de gestão organizacional, que se desenvolveu para integrar as áreas internas da empresa com diversas finalidades, como controlar estoques, custos e rentabilidade. São os chamados sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP), igualmente disseminado entre empresários do mundo inteiro. Da perspectiva da tecnologia voltada ao marketing, o CRM pode ser assimilado como o aprimoramento de diversas outras tecnologias que evoluíram nas últimas décadas.

A literatura aponta que a relação com o cliente tem sido importante para que uma organização obtenha sucesso (GUMMESSON, 2005). Para tanto, as empresas têm feito o gerenciamento de relação com o cliente, na qual se faz necessário o tratamento de dados referentes a ele. É nesse momento que a TI, voltada para CRM, torna-se crucial para os processos de comunicação com o cliente (GUMMESSON, 2005).

Para Olkoski et al. (2009), o conceito de CRM confunde-se com o marketing de relacionamento, pelo fato de que, diversos autores intitulam-no como tal. O termo marketing de relacionamento surgiu na década de 80 na área acadêmica, e questionava a baixa eficácia do marketing convencional em inúmeras situações. O marketing de relacionamento foi influenciado por diversas correntes, dentre elas o marketing de serviços, o marketing industrial americano e a qualidade total. Por fim, a literatura aponta que o marketing de relacionamento tem por intenção atrair, destacar e intensificar o relacionamento com *stakeholders*, por meio de uma visão a longo prazo em que há vantagens mútuas, isto é, vantagens para as empresas e para seus *stakeholders* – sejam eles clientes, parceiros ou mesmo concorrentes (MADRUGA, 2010).

Para Olkoski et al. (2009), o marketing relacional ganha importância a partir do momento em que as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, deparam-se com um mercado mais competitivo, em que as organizações oferecem produtos e/ou serviços cada vez mais similares. Assim, investir em uma distinção torna-se praticamente uma obrigação. É neste ponto que o marketing de relacionamento obtém sua primordial importância. A visão das organizações voltou-se para o cliente, fazendo com que isso fosse um diferencial para elas. Então, satisfazer o cliente passou a ter certo peso, fazendo com que as estratégias de marketing de relacionamento adotassem novas estratégias e inovarem para fidelizar e fortalecer essa relação, de modo que o ciclo de vida do cliente na empresa pudesse ser contínuo e duradouro.

Gummesson (2005) define marketing de relacionamento como sendo o marketing com princípio na interação dentro das redes de relações. As redes podem ser entendidas como um conjunto de relações que tem a possibilidade de se desenvolver em modelos abstrusos e CRM sendo os valores e estratégias de marketing de relacionamento com foco principal no relacionamento com o cliente, de modo a transformar a prática em aplicação. Crocco et al.



(2010, p.41) afirmam que “o conceito de marketing de relacionamento cresceu nos anos 1990, e envolve um conceito mais amplo, considerando o relacionamento com os diversos públicos, já o CRM foca a interação empresa-cliente”.

Segundo Peppers & Rogers Group (2004), CRM é uma estratégia empresarial voltada para o atendimento e previsão das necessidades dos possíveis clientes, dos clientes atuais e dos ex-clientes da organização. Essa estratégia vinculada ao cliente tem como intenção a retenção destes, a conquista de novos, bem como diferenciá-los. Swift (2001) entende CRM como o gerenciamento da relação com o cliente, tornando-se um enquadramento empresarial destinado a compreender e influenciar o comportamento e atitude dos clientes, de modo que, por meio de comunicações eficientes, obtenha-se retenção e fidelização, levando consequentemente à lucratividade. O autor ainda destaca que o CRM é um processo de interação que converte informações referentes aos clientes em relacionamento por meio de aprendizagem contínua, com um ciclo que engloba alguns elementos, dos quais os principais são:

- Descoberta do conhecimento – Efetua a análise de dados do cliente, identificando-os, segmentando-os e prevendo suas necessidades, para que seja possível identificar oportunidades e estratégias.
- Planejamento de mercado – Possibilita o desenvolvimento do escopo e tipos de comunicação de forma estratégica, fazendo a definição de ofertas específicas, diferenciadas e direcionadas ao cliente.
- Interação com o cliente – Estabelece a forma pela qual ocorrerá ou não a comunicação com o cliente e de que forma haverá o gerenciamento desta interação, utilizando-se de propostas, informações salientes, apropriadas e oportunas.
- Análise e refinamento – É a fase em que ocorre o aprendizado de forma cíclica e contínua, realizada por meio da análise das informações obtidas com os clientes.

Peppers & Rogers Group (2004) do ponto de vista tecnológico, definem CRM como o envolvimento na captura de informações dos clientes, por toda a organização, consolidando os dados obtidos em um banco central de dados, para que assim, seja possível analisar e distribuir os resultados da análise realizada. O grupo enfatiza que o ciclo apenas termina quando os colaboradores da organização, que estão em contato direto com o cliente, nos diferentes canais de comunicação, obtêm os dados deste trabalhados, de modo que possam melhor se relacionar com esse cliente.

Reinartz et al. (2004) conceituam CRM como um método sistemático de gestão do relacionamento com o cliente na prospecção, na conservação e na finalização, por meio da totalidade de pontos de comunicação, para potencializar o valor do portfólio de contato. Madruga (2010) estabelece que CRM é a união da tecnologia e estratégia de negócios, utilizados como processo para atender as necessidade dos clientes em qualquer interação. Assim, o CRM age com aquisição, observação e faz uso do conhecimento de clientes para a entrega de produtos e serviços de forma eficiente.

Payne (2006) afirma que o CRM é fundamentado nos princípios do marketing de relacionamento e estabelece um processo de gestão do relacionamento com o cliente de forma moderna, tendo como auxílio o avanço da tecnologia. Por outro lado, Peppers & Rogers Group (2004), afirma que para alguns empresários o CRM é um recurso tecnológico que auxilia na captação de dados sobre os clientes, possibilitando maior qualidade do serviço ou do produto disponibilizado ao mercado.

Para Payne (2006), os fatores críticos de sucesso (FCS) são atributos ou variáveis que bem acompanhadas, podem alavancar o desempenho e a eficiência de uma empresa. Nesse



trabalho os fatores críticos de sucesso para as iniciativas de CRM foram divididos em tecnológicos, organizacionais e estratégicos.

De acordo com Caldeira et al. (2008), a concepção tecnológica do CRM enfatiza a relevância da utilização de aplicativos, sistema operacional e programas de computador para modificar dados obtidos em informações convenientes a organização. Para Pedron (2009), o CRM dispõe de ferramentas que fazem a integração tecnológica, possibilitando por em prática a estratégia de gestão de relacionamento com o cliente.

Peppers & Rogers Group (2004) propõe três estratégias de CRM, sendo elas o CRM operacional, o CRM colaborativo e o CRM analítico. Segundo este estudo, o CRM operacional refere-se à aplicação da TI que melhora a eficiência da relação entre a organização e o cliente. Correia et al. (2005) referem-se ao CRM operacional como a automatização dos processos que tratam dos aspectos operacionais, prevendo a integração da tecnologia incluindo o gerenciamento de oportunidades com futuros clientes e a gestão e integração com o cliente atual.

O CRM colaborativo, para Peppers & Rogers Group (2004), é a aplicação de TI que possibilita a automação de diferentes pontos de comunicação que o cliente tem com a organização. Esse ponto deve ser estruturado para alimentar a base de dados com informações de interações com os clientes, pois ele abastece o banco de dados do CRM operacional. O CRM colaborativo tem em sua inserção as formas mais conhecidas de comunicação, podendo esta ser indireta ou direta e mantida pelo cliente e/ou pela empresa. Eis alguns exemplos desses tipos de ferramentas: e-mail, telefone, fax, atendimento presencial, ouvidoria, SAC, dentre outros. O CRM colaborativo, por sua vez, desempenha um papel importante, já que estabelece uma visão geral da empresa, dos clientes e dos produtos e serviços oferecidos por ela.

Já o CRM analítico, segundo Correia et al. (2005), analisa as informações obtidas pelo CRM operacional, possibilitando a consolidação dos dados, definindo o comportamento do cliente, desenhando um perfil completo deste. Para Peppers & Rogers Group (2004), o CRM analítico é um componente do CRM que possibilita verificar e diferenciar diversos tipos de clientes, estabelecendo os de maior valor ou maior potencial dentro da carteira de clientes da organização, determinando a partir desse momento estratégias para suprir as necessidades dos clientes identificados. Frequentemente o CRM analítico utiliza o recurso do *data mining* para agregar e organizar os dados, estabelecendo padrões de diferenciação entre os clientes.

Peppers & Rogers Group (2004) entende o CRM como um projeto corporativo, que abrange todos os setores de uma empresa, por mais que inicie em uma área específica e seja desenvolvido em fases. Uma das principais dificuldades encontrados em projetos de CRM é o não comprometimento da alta cúpula da organização. O CRM é estabelecido com uma nova forma de “enxergar” o consumidor e, por esse motivo, determina uma relação com a mudança no tratamento com o cliente. Sendo assim, a implementação de CRM está mais ligada a fatores culturais do que propriamente com a implantação de um novo sistema.

Ainda que inicialmente alguns departamentos da organização não participem de forma direta da iniciativa de CRM, o processo de implantação atingirá a todos. Dessa forma, é importante que todos tenham conhecimento do projeto e das mudanças organizacionais que advirão (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004).



	FCS	ITENS	DESCRIÇÃO	AUTOR (ES)
ESTRATÉGICOS	Estratégia	Visão	Estratégia fica a cargo da alta gestão, a qual identifica a direção da organização, assim como os seus objetivos corporativos. Da estratégia fazem parte a visão da empresa e as estratégias orientadas ao cliente, de criação de valor, da marca e de relacionamento.	Bungay (2011); Galbreath e Rogers (1999); Nguyen et al. (2007); Payne e Frow (2005); Payne (2006); Pedron (2009)
		Estratégia orientada para o cliente		
		Estratégia de criação de valor		
		Estratégia da marca		
	Pessoas	Formação	As pessoas são a chave para o sucesso da implementação de um projeto de CRM.	Caldeira et al. (2008); Chalmeta (2006); Payne (2006); Cooper et al. (2008); Pedron (2009)
		Recrutamento		
		Sistema de recompensa		
		Satisfação dos colaboradores		
	Gestão da Mudança	Liderança	Gerir a mudança passa por alterar a postura tanto de colaboradores como da alta gestão e, por vezes, obriga até a redesenhar o organograma da organização.	Chalmeta (2006); Shum et al. (2008); Pedron (2009); Payne (2006); Grönroos (1995); Burke (2003)
		Envolvimento da alta gestão		
		Participação dos colaboradores		
		Planejamento e controlo do projeto		
	Gestão do conhecimento	Aquisição do conhecimento	Os dados dos clientes por si só não são suficientes. Para serem úteis, estes dados têm de ser transformados em conhecimento e têm de ser geridos e integrados em toda a organização para desenvolver o perfil dos clientes.	Campbell (2003); Mithas et al. (2005); Xu et al. (2002); Payne (2006)
		Apliação do conhecimento		
		Divisão do conhecimento		
		Revisão do conhecimento		
Medição	Medição da quota de mercado e da posição competitiva	A medição do sucesso de um projeto de CRM passa por medir a quota de mercado, a posição competitiva, o lucro, a fidelização e satisfação dos clientes.	Payne (2006); Anderson et al. (1994)	
	Medição do lucro			
	Medição do grau de fidelização dos clientes			
	Medição do grau de satisfação dos clientes			
ORGANIZACIONAIS	Processos	Processo contínuo	O CRM é visto como a integração de processos contínuos que promovem a gestão da insatisfação e os processos de acolhimento.	Payne (2006); Shang e Lin (2009); Zairi (2000); Winer (2001)
		Gestão da insatisfação		
		Estratégias dirigidas a um público-alvo		
		Integração de processos		
		Processos de acolhimento		
	Cultura	Processos transparentes	A cultura organizacional consiste nos pressupostos básicos compartilhados por todos numa organização, onde o foco deve passar a ser os clientes. Esta deve inserir-se numa cultura de cooperação e de aprendizagem.	Lipka (2006); Payne (2006); Zablah et al. (2004); Johnson e Selnes (2004)
		Cultura orientada para o cliente		
		Mudança no foco da cultura		
		Cultura de cooperação		
	Estrutura	Cultura de aprendizagem	Estrutura organizacional é a forma segundo a qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.	Johnson et al. (2008); Shum et al. (2008); Sheth et al. (2000); Chalmeta (2006); Bowen e Lawler (1992)
		Trabalho em equipe		
		Estrutura flexível		
Procedimentos padronizados				
TECNOLÓGICOS	Tecnologia	Autonomia	A combinação das ferramentas tecnológicas é o que permite colocar a estratégia de CRM em prática.	Caldeira et al. (2008); Pedron (2009); Peppers e Rogers (2004); Payne (2006)
		Integração da tecnologia		
		CRM operacional		
		CRM colaborativo		
		CRM analítico		
Gestão da informação				

Quadro 1 – Resumo dos FCS do modelo de maturidade de CRM

Fonte: Albuquerque (2013) e Sohrabi et al. (2010).

Segundo Sohrabi et al. (2010), o modelo de maturidade de implementação de CRM tem sido apresentado com o objetivo de auxiliar as organizações a analisar e aperfeiçoar o seu CRM, bem como os processos de sua implementação. Os autores ainda relatam que muitos dos modelos de maturidade desta área consideram o CRM como uma tecnologia e não como uma perspectiva holística e estratégica, oferecendo, portanto, modelos com certas limitações. Sohrabi et al. (2010) adotam um modelo baseado nos fatores críticos de sucesso, que estabelece CRM de forma abrangente, tornando-o algo mais prático, considerando todos os aspectos da maturidade. Sohrabi et al. (2010) consideram nove fatores críticos de sucesso (FCS): Estratégia, Tecnologia, Processos, Pessoas, Cultura, Gestão da Mudança, Estrutura, Gestão do conhecimento e Medição.



## 2.2 O CRM e o setor de ensino

Lechtchinskaia, Friedrich e Breitner (2012) relatam que o CRM orientado para o mercado do ensino superior utiliza-se de estratégias e práticas de relação com o cliente, nas quais precisam ser adaptadas para estabelecer atividades e contato com os alunos. Dessa forma, a estratégia de CRM aborda os clientes de maneira diferente, dependendo do estágio no ciclo de vida do aluno na universidade. Esses estágios variam desde o início de um relacionamento com potenciais clientes (*prospects*), à retenção dos clientes atuais até a restauração de um relacionamento com clientes perdidos. Lechtchinskaia, Friedrich e Breitner (2012) argumentam que as atividades de CRM nas universidades precisam incluir quatro etapas: *recruitment*, *enrollment*, *retention* e *post-graduation*. Seeman e O'Hara (2006) analisam que o aluno quando visto como cliente, possibilita que a Instituição de Ensino Superior (IES) adquira vantagem competitiva. Ainda relata que a Universidade é um ambiente dinâmico e pode se diferenciar ao construir relacionamentos significativos com os alunos existentes e com potenciais alunos.

Para Rigo, Pedron e Caldeira (2012), as IES estão em constante modificação, para tentar seguir e adaptar-se ao mercado. Segundo a abordagem proposta por esses autores, embora os alunos sejam os mais importantes "clientes" em uma instituição de ensino superior, há outros segmentos que o projeto de CRM deve levar em consideração, como empresas, parceiros e governo. Os autores argumentam que projetos dessa natureza, no âmbito de uma universidade, podem usar seus próprios recursos internos como professores, alunos, o departamento de marketing e TI, além dos demais colaboradores para a sua execução.

A implantação do CRM em universidades segundo Piedade e Santos (2008), implicam em três fatores:

1. Implantação de dados: as informações dos alunos devem ser distribuídas por diversas fontes de dados, e arquivadas em local apropriado, para que haja uma única visão do aluno, com o objetivo de fazer uma manutenção contínua dele.
2. Informações e Análise: Os dados devem ser analisados com ferramenta apropriada para que se obtenha conhecimento do aluno ou grupo de estudantes.
3. Ações: Caso seja detectada uma situação específica (evento ou comportamento dos alunos ou grupo de estudantes) na qual envolva a universidade, serão necessárias ações adequadas e de forma automática.

Ainda segundo os autores, a reposição de dados e sua estruturação, juntamente com as ferramentas de análise de dados do CRM devem ser implantadas utilizando a tecnologia e os conceitos atrelados ao sistema de *Business Intelligence*. Estes sistemas, trabalhados em conjunto, combinam a coleta de dados, o armazenamento de dados e a gestão do conhecimento com ferramentas analíticas para apresentar informações completas que sejam úteis no apoio ao processo de tomada de decisões. Para Piedade e Santos (2008), a adoção de CRM em universidades faz-se necessário, visto que existe uma elevada taxa de insucesso e de abandono, nos cursos das instituições de ensino superior, além de uma forte competitividade no setor. A implantação do CRM seria necessária para que medidas e procedimentos contribuíssem para inverter essa tendência.

Daradoumis (2008) destaca a importância de ampliar a área de aplicação do CRM nas organizações educacionais, e em sequência, define o conceito de "cliente" que não deve ser limitado pelo contexto de negócios com fins lucrativos, mas também estar aberto para as instituições sem fins lucrativos, e até mesmo universidades. O autor afirma que as instituições de ensino são aconselhadas a usarem os sistemas de CRM, com o intuito de conhecer melhor seus "clientes" possibilitando a tomada de ações específicas relacionadas a seus alunos. Daradoumis (2008) ressalta que a obtenção de dados dos alunos possibilita melhorar o valor previsto para cada um deles, de modo a aumentar o seu desempenho. Além disso, o uso de



sistemas de CRM maximiza o valor oferecido pela instituição aos estudantes, focando na gestão das relações (instituição-aluno), favorecendo, dessa forma, a colaboração entre estudiosos, alunos e grupos de estudo.

Durkin, McKenna e Cummins (2012) definem o aluno como o cliente, porém de uma forma que não ocorre em nenhum outro tipo de organização, já que a qualidade do serviço depende tanto dos esforços da instituição de ensino superior, quanto do consumidor (aluno). Ochoa, Padro e Torres (2015) destacam que a adoção do CRM nas universidades incentiva a melhoria da qualidade e do atendimento aos alunos, permitindo que os professores e administradores, participem de uma proposta de um modelo de gestão de relacionamento. Isso possibilitaria o alcance e o aumento do nível de satisfação de seus alunos, proporcionando melhorias na qualidade da educação.

### **3 Abordagem metodológica**

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, com traço exploratório por meio de um estudo de caso. Conforme Yin (2005), o método estudo de caso permite preservar as características dos acontecimentos nos processos administrativos e organizacionais de uma empresa, uma vez que o estudo é realizado em seu ambiente natural e o pesquisador não exerce controle sobre o ambiente pesquisado. Para Candeloro e Santos (2006), o estudo de caso ocorre por meio do levantamento de dados, uma vez que este descreve os fatos observados na área da gestão, fazendo um relato de seus componentes constituintes e analisando-os. Essas autoras ressaltam que essa técnica é a que mais se alia à pesquisa de natureza qualitativa, pois contempla fenômenos sociais da atualidade.

O estudo de caso foi realizado em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada de São Paulo, sendo a unidade de análise cinco programas de pós-graduação desta IES. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas que ocorreram no mês de agosto de 2015, com sete secretárias dos programas, além da análise de documentos e observação direta.

Para a condução das entrevistas foi elaborado um roteiro semiestruturado (Apêndice 1), que foi validado com um especialista da área. As entrevistas tiveram a duração média de 30 minutos, tendo sido realizadas no local de trabalho das secretárias e gravadas diante autorização prévia. As entrevistadas foram informadas sobre a finalidade e os objetivos da pesquisa, bem como se assumiu a obrigatoriedade de sigilo quanto a dados pessoais das entrevistadas e da instituição.

Após a realização das entrevistas, o conteúdo foi transcrito e analisado com o auxílio do software de análise qualitativa de dados NVivo 10. Para esta análise de conteúdo foram consideradas as seguintes categorias de análise: Benefícios do CRM, Estratégia CRM X PPG IES, FCS Cultura, CRM IES, Integração de setores, Barreiras CRM, Recuperação de histórico do aluno, Base de dados de alunos, Requisitos software CRM, Diferenciação de alunos, software CRM atual, Inquérito de satisfação, Gestão de *Prospects*, Gestão de egressos, Gestão de notas e Gestão de documentos.

### **4 Análise dos resultados**

Os dados foram analisados considerando as categorias de análise previamente definidas, segundo a dimensão preponderante de cada uma delas, ou seja, tecnológica, organizacional ou estratégica.

#### **4.1 Dimensão Tecnológica**

- Base de dados de alunos

As bases de dados são entendidas como fontes de informação eletrônicas, que podem ser acessadas através de um computador. A base de dados dos alunos, conforme as entrevistas



é algo que é tratado de forma individual por cada secretária de cada programa. Pode-se perceber que cada uma tem o seu modo de gerir essas informações. Isso foi visível com as seguintes frases: “eu gravo na minha cabeça.” Ou até mesmo: “Planilhas, várias planilhas de vários jeitos sobre tudo”. “É uma pasta do Excel que cada secretaria tem a sua. Coloca os dados de acordo com que você mesmo consegue entender e simplificar quando a pessoa te pede. Nós que alimentamos a planilha... cada secretária com seu programa e à sua forma que achar que fica mais fácil mais rápido.” Nota-se que a base de dados da IES é muito atrelada a secretária de cada programa, sendo esse um ponto a ser trabalhado, visto que as pessoas não são patrimônio da organização. E caso uma dessas secretárias por ventura vir a se ausentar da organização muitas informações poderiam ser prejudicadas. Uma delas afirma ao dizer “Tem uma pasta compartilhada, mas você coloca os dados que você acha que aquela pessoa irá usar. Não é que você coloca tudo, porque é um sistema pessoal seu. Uma forma sua. Então você coloca só alguns dados que na sua ausência a pessoa consegue acessar e te ajudar”.

- Requisitos software CRM

Peppers & Rogers Group (2004) relata que “os sistemas de CRM devem estar totalmente alinhados aos objetivos estratégicos da empresa” e que “(...) o sistema deve ser ajustado e somente deve ser colocado em produção quando a funcionalidade satisfizer as expectativas da área e dos usuários”. O sistema de informação de relacionamento com o cliente deve ter suas funcionalidades bem elaboradas para que seja feito o gerenciamento dos dados dos alunos conforme a necessidade da organização. A pesquisa demonstrou que os dados pessoais dos alunos e o histórico do mesmo desde o processo seletivo, são fatores essenciais para um software de CRM da instituição. A respectiva informação das disciplinas cursadas, orientadores e possíveis alterações, também é um ponto muito forte apresentado ao longo das entrevistas. As mesmas citam que gostariam de um software onde as informações fossem alimentadas em tempo real e que todo o processo fosse realizado de forma mais ágil. É o que relata uma das entrevistadas “Teria que ser assim uma coisa mais rápida. Um relacionamento com nossos clientes em tempo real”.

- Software CRM atual

Considera as atividades desenvolvidas em relação ao aluno e a disponibilidade de ferramentas (software e hardware) para fazer esse tipo de trabalho. Todas as secretárias deixaram em evidência que não há um software de CRM atualmente. O que há é o contato “*face to face*” e que existe um sistema com informações dos alunos, porém pouco utilizado por elas. Mas que esse sistema também não possui uma “alimentação” e atualização constante de dados e informações de alunos, disciplinas, eventos ou professores.

#### 4.2 Dimensão Organizacional

- FCS Cultura

Lipka (2006), Payne (2006), Zablah et al. (2004) e Johnson e Selnes (2004) estabelecem a cultura organizacional como os pressupostos básicos compartilhados por todos numa organização, onde o foco do fator crítico de sucesso deve ser os clientes. Esta deve inserir-se numa cultura de cooperação e de aprendizagem. Pode se notar que a cultura da organização estudada é voltada para a sua reitoria, ou seja, orientada para os valores da alta gestão da organização. Tudo o que a reitoria determinar é algo que deve ser implantado e a hierarquia é bastante enfatizada ao longo das entrevistas. “Quando se fala numa universidade, numa instituição muito grande, realmente o negócio tem que vir de cima, para que ele realmente possa ser respeitado e todos usem e falem a mesma língua.”



- Integração de setores

Peppers & Rogers Group (2004) cita que a integração de setores se dá quando os vários canais de contato estão preparados para permitir essa interação e também garantem um fluxo adequado dos dados resultantes dessa integração para o resto da organização. A integração dos setores é apontada como um fator positivo dentro da pesquisa, pois no entendimento das secretárias todos os setores trabalham de forma integrada. “Sim, cada programa tem suas particularidades, cada um tem o seu evento específico, sua revista específica, mas o gerenciamento é praticamente o mesmo. Compartilham do mesmo pensamento. Tudo que um tem o outro vai empregar no seu programa. Mas é claro adaptado às necessidades de cada programa”. De certa forma há realmente a interação nas práticas adotadas, porém pode-se notar que cada programa tem a sua forma de trabalho e que é restrito o acesso a informação a outros programas. Apenas informações básicas são compartilhadas e o acesso é limitado.

- Barreiras CRM

Peppers & Rogers Group (2004) entende que a principal barreira encontrada em projetos de CRM é o não comprometimento com o projeto, isso ocorre devido essa implantação se tratar de uma iniciativa mais cultural do que tecnológica. Dependendo exclusivamente de pessoas para o seu sucesso e/ou fracasso. Na pesquisa realizada conseguiu-se observar de imediato que todas as secretárias entrevistadas, sem exceção, afirmam que não haveria em sua opinião nenhum tipo de barreira com relação à implantação de uma iniciativa de CRM. Um exemplo é a seguinte frase de uma das entrevistadas: “Barreiras... Barreiras não... creio que não”. Porém quando os questionamentos começaram a ser mais aprofundados nota-se que há sim algumas barreiras que poderiam implicar no sucesso dessa implantação. Isso fica claro conforme as frases: “... aqui a gente está falando de mudança e mudança para o ser humano é complicado”. “A primeira visão é: Ah... Para que mudar? Está dando certo do jeito que está. Então assim... Pode haver sim resistência por parte de algumas pessoas, mas de um modo geral não”. “Isso não entraria nas minhas atividades”, “O operacional, quem vai operar o sistema e como isso vai ser realizado.” Outra clara evidência é a questão burocrática que poderia interferir num projeto de adoção de CRM. Por se tratar de uma organização privada muitas das entrevistadas apontam como uma possível barreira a autorização e aprovação da alta gestão da instituição.

- Recuperação de histórico do aluno

Esta categoria refere-se à possibilidade de resgatar todas as informações de todos os alunos que já passaram pelo programa de *stricto sensu* em administração. Cada secretária demonstrou uma forma diferente de como resgatar as informações dos alunos que ingressaram no programa de pós-graduação da IES, e uma delas afirmou que algumas informações de alunos muito antigos já não estavam mais disponíveis para acesso. Percebe-se que cada programa tem a sua forma de resgatar as informações de seus alunos e que os arquivos encontram-se de forma física e digital.

- Gestão de notas

Refere-se ao acompanhamento das notas dos alunos. A maioria das secretárias informam que a responsabilidade com relação a gestão de notas é exclusivamente do professor e do diretor de cada um dos programas.

- Gestão de documentos

Refere-se ao acompanhamento das solicitações de documentos habituais e de conclusão dos alunos. Na totalidade das entrevistadas pode-se perceber que há um setor responsável pela emissão de documentos, porém todo processo anterior a solicitação e



alimentação dos dados é feito de forma manual. E que as secretárias, de certa forma, cuidam de uma parte desse processo. E que há a interação com outro setor da IES.

- Benefícios do CRM

Swift (2001) cita dois grandes benefícios para a organização da implantação do CRM. O primeiro deles é a disponibilização de produtos mais adequados e, conseqüentemente, clientes mais satisfeitos, além da demonstração de preocupação e respeito, que aumentam a fidelização e credibilidade, fazendo com que sejam obtidas maiores receitas. Em segundo lugar, geram-se menores custos, pois a organização irá oferecer o produto ou serviço conforme a necessidade do cliente, e isso é possível com base nas informações obtidas e registradas, dessa forma o empenho e as verbas serão mais direcionados, focando o tempo e o dinheiro em ofertas de um produto ou serviço que condizem com o que o cliente procura, sendo assim há uma melhora na alocação de recursos, fazendo com que a empresa seja mais eficiente.

Em relação a este tópico, todas as entrevistadas afirmaram que a implantação de uma iniciativa de CRM no programa de pós-graduação poderia agregar valor ao relacionamento atual existente com os alunos. Apesar de existir um relacionamento satisfatório entre os PPGs estudados e os seus clientes, percebe-se que ainda faz-se necessário investir em ferramentas de CRM. Muitas secretárias entendem que o maior benefício dessa implantação seria a padronização do processo, quando esse seria apenas um dos diversos e amplos benefícios que essa implantação poderia conceder. Isso pode ser verificado na fala de uma das entrevistadas quando afirma “A gente sabe que tudo que tem processo, que é padronizado, tem um resultado melhor”.

- Inquérito de satisfação

A busca de uma melhoria contínua dos serviços oferecidos e prestados é o comprometimento assumido pelo inquérito de satisfação. Não há nesse momento nenhum inquérito de satisfação proposta pela organização. O que há são fatos que são tratados em esporádico de forma individualizada. Porém não há nesse momento um *feedback* ou uma avaliação 360° do programa. As secretárias relatam que esse seria algo muito valioso para o seu trabalho e que isso poderia contribuir com a organização. “Acho que sempre é importante você ter um retorno. Até mesmo para você saber onde você está errando e o que você pode melhorar.” “Acho que iria contribuir de forma positiva, porque se você tem o retorno do aluno, seja por uma crítica ou por uma sugestão, você consegue desenvolver outros meios para solucionar esse problema, de uma forma mais fácil”.

#### 4.3 Dimensão Estratégica

- Estratégia CRM X PPG IES

Madruga (2010) define estratégia de CRM como uma estratégia de marketing que utiliza ferramentas de tecnologia de informação (TI). Essa questão foi levantada nas entrevistas realizadas para verificar a centralização de suas estratégias no cliente. Em relação a estratégia de CRM e o PPG Uninove fica claro que para as secretárias entrevistadas o bom atendimento a seus cliente alunos é a estratégia organizacional e que esse relacionamento deve ser cordial de ambas as partes. E que a estrutura oferecida e o ensino disponibilizado são partes fundamentais dessa estratégia. Senso assim, para as entrevistadas, estratégia em relação ao cliente é realizar um atendimento de qualidade. Há a percepção do cuidado com a comunicação e que essa seja feita com base nas estratégias de relacionamento a fim de que haja a criação de valores para ambas as partes. As secretárias acreditam ser a “cara do programa”, como relatou uma delas.



- Gestão de *Prospects*

Griffin apud Kotler (2000) define *prospects* como os clientes potenciais, que possuem grande interesse pelo serviço/produto e tem a capacidade de pagar pela aquisição destes. Excluem-se aqui, os clientes que não trarão retorno para a organização. Os *prospects* nesse tipo de gestão serão alimentados e incentivados a construir um relacionamento com a organização. Serão pontuados pelo seu comportamento no processo de interação. A gestão dos possíveis clientes não é realizada na organização. Não há um banco de dados de procura do curso e nem o registro de sua procura. O que há de relacionamento com os possíveis alunos são apenas as informações passadas pelas secretárias. Normalmente esse contato se dá por e-mail e telefone.

- CRM IES

O gerenciamento do relacionamento com o cliente da IES em estudo. Para as secretárias administrar o relacionamento com o cliente e tratá-lo de forma simpática, atendendo as suas necessidades. “Na verdade é o nosso trabalho.” “Faz parte do nosso trabalho, atendê-los bem e tudo mais. Há uma preocupação até da diretoria também, que eles sejam atendidos bem. Isso é fundamental para o curso”. A estratégia de CRM da instituição se dá pela pouca convivência e resolução de problemas que possivelmente pode ocorrer.

- Diferenciação de alunos

Para Peppers & Rogers Group (2004), diferenciação é conhecer cada cliente de forma individual, podendo identificar suas necessidades e tratá-los de forma individualizada. Para as entrevistadas não faz sentido a diferenciação de clientes (alunos) dentro de um programa de pós-graduação. As mesmas relatam que todos são e devem ser tratados no geral. “Não. Não tem nenhuma diferenciação. Todos são tratados da mesma forma. Não tem tratamento específico para cada um. Eu acho que não é viável.” Apenas uma das secretárias afirma tratar os alunos de seu programa de forma individualizada e acredita que esse relacionamento faz sentido para um programa de pós-graduação. “Na minha visão é o que eu tento fazer. Dar todo o diferencial. Tem um diferencial. Existe algo diferenciado que a gente tenta conhecer cada um, conhecer a situação de cada um”.

- Gestão de egressos

É a preocupação com a fidelização e retenção de seus alunos (clientes). E mais o acompanhamento destes após a conclusão do curso. Pelas entrevistas realizadas pode-se notar que a gestão de egressos ocorre dentro da organização, fazendo com nesse momento haja um CRM. Muitos dos alunos que participam do mestrado são convidados a participar do processo seletivo para doutorado. Muitos dos ex-alunos acabam sendo admitidos para trabalhar na IES e participar de palestras e eventos. As entrevistadas relatam “Tem a associação dos egressos”. “Ele é um aluno que está sempre ativo, até mesmo para um futuro cargo docente eles são contatados.” “Eles são chamados para palestra, quando tem evento, congresso, palestras esses egressos são comunicados. Eles estão sempre atividades aqui”. Cabe salientar que existe uma iniciativa de Associação de Antigos Alunos, que apesar de ainda ser recente na instituição, tem sido muito bem recebida.

## 5 Considerações finais

Em função do objetivo da pesquisa, o estudo levou em consideração um ambiente organizacional que tivesse a disposição as variáveis em estudo e em especial a possível intenção da adoção de uma iniciativa de CRM. Tal seleção se deu por se tratar de um setor da IES que não possui um software específico para gerenciar o relacionamento com os seus *stakeholders* e, com isso, pretende-se contribuir para uma possível decisão da organização



adotar tal sistema. Por se tratar de um estudo dentro de uma IES escolheu-se um programa diferenciado na qual o aluno é fator essencial para a continuidade do programa. Envolveu-se na pesquisa o programa de pós-graduação *Stricto Sensu*, um programa com grande expressividade no meio acadêmico. Outro fator importante do estudo é que a instituição oferece em sua maioria incentivo na formação de seus alunos com a concessão de bolsas integrais, dessa forma o estudo preocupou-se em entender como é feito o relacionamento com este cliente/aluno que a princípio não gera retorno financeiro direto a esta instituição.

Os programas de pós-graduação da IES em estudo acabam tendo uma vantagem na adoção do CRM. Seus benefícios não se restringem apenas a melhoria no relacionamento com o cliente/aluno, há a extensão para todos os seus *stakeholders*. Por se tratar de uma IES, o relacionamento passa a ser mais complexo, tendo em vista os diferentes interesses e interessados. Em uma IES os alunos tem uma considerável importância, porém existem outras partes no qual o CRM deve levar em consideração, como organizações prestadoras de serviços, órgãos governamentais, empresas parceiras de outros segmentos, outras universidades que muitas vezes disponibilizam docentes para acompanhar bancas de mestrado e doutorado, grupos de pesquisa com estudantes internos e de universidades parceiras. Com um sistema de CRM as secretárias dos PPGs que teriam mais eficiência nos processos e agilidade no atendimento ao cliente, confiabilidade da informação, manutenção do histórico do aluno, e também os diretores dos cursos que teriam as informações solicitadas com mais agilidade. Com a adoção do CRM haveria a integração de diferentes departamentos, fazendo com que houvesse o registro de todas as informações de forma conjunta, consolidada e ampliada.

Por se tratar de uma quantidade menor de alunos, o processo de monitoração do relacionamento com esses seria mais simplificado, visto que há uma facilidade de criar um banco de dados desses estudantes e também a sua fidelização. Nos outros departamentos da IES em estudo, por abranger um número elevado de alunos, isso só é possível devido à utilização de tecnologias, o que foi preciso um alto investimento. Já no programa de pós-graduação *Stricto Sensu* da IES estudada pode-se adotar o CRM com recursos menores. Desta forma, presume-se que seja possível para o programa, a implantação dessa ferramenta, com o propósito de estabelecer um bom relacionamento com seus *stakeholders*, tendo conhecimento de suas particularidades, hábitos e preferências, sendo essa uma fonte primordial de relacionamento que trará vantagem frente a seus concorrentes.

Um papel fundamental do CRM dentro do programa de *Stricto Sensu* seria a criação de canais de comunicação com seus alunos e parceiros. Suas funcionalidades devem partir da identificação de requisitos, vindo de seus colaboradores, com pontos definidos para uma interação ágil, sólida, constante e eficiente. Dessa forma, toda informação deve ser tratada e analisada por pessoas capacitadas, que terão como tratar desses dados em tempo real, e que essas pessoas tenham habilidades significativas para tomar decisões. Isto só é possível se as soluções CRM tiverem o alcance negocial desejado e uma boa capacidade de análise. Este é um dos requisitos mais abrangentes e requer uma cuidadosa integração do sistema na organização. A implantação de um sistema de CRM pode então agregar valor ao programa, uma vez que permitirá que as informações sejam mantidas de forma centralizada, facilitando o acesso, a organização, a conservação e a atualização das mesmas.

Salienta-se que é muito importante que exista a integração deste possível sistema de CRM com outras aplicações ERP já existentes, uma vez que as informações devem ser sincronizadas. Com isso, haverá a possibilidade de obter um dos maiores benefícios proporcionados pelo CRM que é o entendimento dos clientes da organização e dos possíveis novos clientes.



Apesar da pesquisa atender os objetivos previamente definidos, é importante apontar limitações que devem ser consideradas. Dentre elas está à visão apenas das secretárias e não dos diretores, professores, colaboradores e mesmo dos alunos do programa de pós-graduação. Sugere-se que, para estudos futuros, seja realizada a pesquisa com todos os clientes internos, para que se tenha uma visão ampla sobre a possível adoção de um sistema de CRM.

## Referências

- ALBUQUERQUE, A. C. M. V. M. (2013). Customer Relationship Management: Uma proposta de avaliação de um modelo de maturidade. Dissertação de Mestrado em Marketing, Lisboa *School of Economics & Management*. Lisboa, Portugal.
- ALMEIDA, W. (2009). Captação e seleção de talentos: com foco em competências (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- CALDEIRA, M., PEDRON, C. DHILLON, G., JUNGWOO, L. (2008). *Applyng EA Perspective to CRM: Developing a Competency Framework. Convergence and Hybrid Information Technology. ICCIT. Third International Conference*.
- CANDELORO, J. R.; SANTOS, V. dos. (2006). Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: Age.
- CORREIA, C. M. S., SANTIAGO, F. Z., DOMINGUES, J. R., AMARAL, J. F. S., RIBAS, L. A. (2005). CRM nas organizações. Belo Horizonte, v.6, n.1, p. 45-58.
- CROCCO, L., TELLES, R. GIOIA, R. M., ROCHA, T., STREHLAU, V. I. (2010). Marketing: perspectivas e tendências. (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- DARADOUMIS, T., FAULIN, J., JUAN, A. A., LOPEZ, F. J. M., ARDURA, I. R., XHAFI, F. (2008). *Expanding the Customer Relationship Management Scope to the Non-Profit Organizations: An Analysis Focused on the e-University Domain. In Sandeep Krishnamurthy (Ed.), Proceedings of the IADIS International Conference E- Commerce*, pp. 113-119.
- DURKIN, M., MCKENNA, S., CUMMINS, D. (2012). *Emotional connections in higher education marketing. International Journal of Educacion Management*, v. 26. Iss 2, pp. 153-161.
- GUMMESSON, E. (2005). Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para economia de rede. 2. ed. Tradução: Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. Porto Alegre: Bookman.
- FREITAS, A. A. F. de., MELO, F. A. de F., CALDAS, S. H. da R. (2009). O CRM na Iniciação, Manutenção e Finalização de Relacionamentos Comerciais em Provedores de Serviços Bancários – Estudo de Caso. Revista ADM.MADE, v.13, n.1, p. 76-92.
- JOHNSON, M. J., SELNES, F. (2004). *Customer portfolio management: Toward a dynamic theory of exchange relationships* [Electronic version]. Journal of Marketing, 68(2), 1-17.
- KOTLER, P. (2000). Administração de marketing: a edição do novo milênio. (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.



LECHTCHINSKAIA, L., FRIEDRICH, I., BREITNER, M. H. (2012). *Requirements Analysis for a Student Relationship Management System – Results from an Empirical Study in Ivy League Universities. Hawaii International Conference on System Sciences.*, pp. 5132-5141.

LIPKA, S. E. (2006). *Twelve steps to CRM without eating an elephant, Handbook of business strategy*, pp. 95-100.

MADRUGA, R. (2010). *Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM. (2a ed.)*. São Paulo: Atlas.

NGUYEN, T. H., SHERIF, J. S., NEWBY, M. (2007). *Strategies for successful CRM implementation. Information Management & Computer Security*.

OCHOA, M. A. R. T., PRADO, M. C. C. A. G., TORRES, M. C. I. H. (2015). *El Customer Relationship Management en las Universidades Públicas en México: El caso de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*. En Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo, febrero, en <http://atlante.eumed.net/customer-relationship/>.

O'HARA, M., SEEMAN, E. D. (2006). *Emerald Article: Customer relationship management in higher education: Using information systems to improve the student school Relationship. Campus - Wide Information Systems*, v. 23, Iss 1, pp 24-34.

OLKOSKI, G., USTER, R., MARQUES, L., SILVA, J. (2009). *Marketing de relacionamento e software de CRM: estudo de caso em uma concessionária de automóveis*. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 2, n.3, p.417-432.

PAYNE, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in Customer management*. Burlington, MA: Butterworth Heinemann.

PEDRON, C. (2009). *Using the dynamics capabilities perspective to analyse CRM adoption: a multiple case study in portuguese organisations*. Instituto Superior de Economia e Gestão.

PEPPERS & ROGERS GROUP. (2004). *CRM Series – Marketing 1 to 1. (3a ed.)*. Revista e Ampliada. São Paulo.

PIEPADE, M. B., SANTOS, M. Y. (2008). *Student Relationship Management: Concept, Practice and Technological Support. Index Terms – Business Intelligence and Decision Support Systems*.

REINARTZ, W., KRAFFT, W., HOYER, W. (2004). *The Customer Relationship management process: its measurement and impact performance*. *Journal of Marketing Research*, v. 41, n.3, p. 293-305.

RIGO, G. E., PEDRON, C. D., CALDEIRA, M. (2012). *CRM adoption in a higher education institution*.



SOHRABI, B., HAGHIGHI, M., KHANLARI, A. (2010). *Customer relationship management maturity model (CRM3): A model for stepwise implementation. International Journal of Human Sciences*, 7(1), 1-20.

SWIFT, R. S. (2001). *Accelerating Customer relationships; using CRM and Relationship Technologies. Reference and Research Book News*, 16.

YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

ZABLAH, A. R., BELLENGER, D., JOHNSTON, W. J. (2004). *Customer Relationship Management (CRM) Implementation Gaps Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 24, pp. 279-295, Fall 2004. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1764078>.

## APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevista semiestruturado

1) - Existe hoje uma corrida das organizações para procurarem centrar suas estratégias no cliente. Isso faz sentido para um programa de pós- graduação? Por quê? No programa stricto sensu em administração da Uninove isso acontece?	9) - Na sua opinião como poderia ser feito uma diferenciação entre os alunos? Isso faz sentido em um programa de stricto sensu?
2) - Na sua opinião, quais fatores relacionados a cultura da organização podem implicar no sucesso ou não da implantação de um projeto podem implicar no relacionamento com o cliente.	10) - Considerando as atividades que você desenvolve em relação ao aluno, existem ferramentas (software e hardware) disponíveis para fazer esse tipo de trabalho? O que poderia mudar (melhorar)?
3) - Os programas stricto sensu em administração da Uninove preocupam-se em administrar o relacionamento com o seu cliente (aluno)? Na sua opinião, isso seria importante?	11) - Considera ser importante um inquérito de satisfação dos alunos (sobre os serviços, sobre os professores, sobre a direção)? No que isso poderia contribuir com a instituição?
4) - Em sua opinião os setores e colaboradores dos diferentes programas de stricto sensu trabalham de forma integrada e compartilham do mesmo pensamento?	12) - Caso o aluno não seja selecionado em um processo seletivo numa primeira oportunidade ele é contatado posteriormente? E um aluno que faz contato para saber informações dos cursos, o que é feito com estes dados do possível candidato?
5) - Caso os programa de pós-graduação stricto sensu venham adotar uma estratégia de relacionamento com o cliente (mais softwares) quais seriam as principais prováveis barreiras?	13) - O programa stricto sensu em administração se preocupa com a fidelização e retenção de seus alunos (clientes)? Os mestrandos são contatados para fazer doutorado? Ex-alunos são chamados para palestras ou conferências da casa?
6) - Se houvesse hoje a implantação de um sistema de relacionamento com o cliente, na sua opinião haveria a possibilidade de resgatar as informações de todos os alunos que já passaram pelo stricto sensu? Em que tipos de arquivos (físicos ou digitais) se encontram estes dados?	14) - Como é feito o acompanhamento das notas dos alunos?
7) - Há algum sistema atualmente que contenha todos os dados (disciplinas, orientador, dados demográficos, dados do trabalho final, etc.) dos alunos? Como é o funcionamento deste? Como poderia ser melhorado?	15) - Como é realizada a solicitação de documentos habituais e de conclusão dos alunos? Há um fluxo? Explique.
8) - Como seria, na sua opinião, um sistema de informação de relacionamento com o cliente? Que funcionalidades deveriam existir em um sistema como esse?	