



A UTILIZAÇÃO DE PATENTES PARA SUPORTE AO ATENDIMENTO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DO *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* (CRM) EM EMPRESAS.

Eduardo Corneto Silva

Mestrando em Administração

Universidade Nove de Julho

Eduardo_corneto@hotmail.com

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar patentes de adoção de CRM considerando os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) apontados pela literatura. Trata-se de um trabalho de construção teórica qualitativo realizado através de pesquisa teórica sobre fatores críticos de sucesso, implantação de CRM, patentes e da análise de duas patentes sobre CRM encontradas no banco de dados de patentes, Espacenet. Através da análise, por meio da Matriz de FCS, das duas patentes selecionadas, observou-se que as patentes oferecem importantes informações para enfrentar estes fatores críticos de sucesso existentes na adoção do CRM. Elas respondem a no mínimo 75% dos FCS levantados através da revisão da literatura e ajudam as empresas a obterem sucesso em suas iniciativas de CRM. O levantamento dos FCS e a utilização do conhecimento contido em patentes ajuda a enfrentar os problemas de crescimento e inovação enfrentados pelas empresas e também a disseminar o conhecimento teórico sobre novas tecnologias encontrados nas patentes para a academia em geral. As limitações do estudo localizam-se na pouca literatura existente na ciência sobre utilização de patentes em problemas organizacionais, na utilização de apenas duas patentes e no levantamento da literatura sobre FCS e construção da matriz de FCS com estudos apenas nas bases de periódicos Scopus, Web of Science e Google Acadêmico. Como sugestões para pesquisas futuras propõem-se, a expansão da revisão da literatura sobre FCS, utilização de mais patentes para conseguir um resultado mais substancial e estudo das patentes para outros conflitos que as organizações enfrentam.

Palavras-chave: Fatores Críticos de Sucesso, CRM, Patentes e Patent2Net.

Abstract

The objective of this work is to analyze patents of CRM adoption considering the Critical Success Factors (FCS) pointed out in the literature. This is a qualitative theoretical work carried out through theoretical research on critical success factors, CRM implementation, patents and the analysis of two patents on CRM found in the patent database, Espacenet. Through the FCS matrix analysis of the two patents selected, it was observed that patents offer important information to address these critical success factors in the adoption of CRM. They account for at least 75% of the CSF raised through literature review and help companies succeed in their CRM initiatives. The survey of the FSC and the use of patent knowledge helps to address the problems of growth and innovation faced by companies and also to disseminate theoretical



knowledge about new technologies found in patents to academia in general. The limitations of the study are in the few existing literature on the use of patents in organizational problems, the use of only two patents, and the literature review on FCS and construction of the FCS matrix with studies only on the basis of Scopus, Web journals Of Science and Google Scholar. As suggestions for future research are proposed, the expansion of the review of the FSC literature, use of more patents to achieve a more substantial result and study of patents for other conflicts that organizations face.

Keywords: Critical Success Factors, CRM, Patents and Patent2Net.

1. Introdução

A partir do século XX novas técnicas de produção e marketing em massa trouxeram mudanças importantes a paisagem competitiva global das empresas, junto a isso, as empresas passaram a oferecer novos produtos e serviços para qualquer parte do mundo através da internet (CHEN; POPOVICH, 2003). Com isso, muitas empresas observando as dificuldades estratégicas e competitivas que a falta de relacionamentos duradouros com os clientes podem trazer, estão correndo contra o tempo para reestabelecer suas conexões e fidelizar a longo prazo os clientes atuais e potenciais (PAYNE, 2006). Uma forma que as empresas estão adotando para se aproximar dos clientes é a implementação de princípios do marketing de relacionamento, usando para isso as estratégias, os princípios e as ferramentas do *Customer Relationship Management* (CRM) (CHEN; POPOVICH, 2003).

Segundo Chen e Popovich (2003) e Damacena e Pedron (2004), embora o CRM seja uma ótima forma de melhorar o relacionamento com os clientes, as taxas de insucesso na adoção de tal iniciativa nas empresas é alta. Para esses autores, ao não compreender corretamente no que as iniciativas de CRM implicam, a empresa acaba por focar fortemente na tecnologia e não investe esforços suficientes nas questões estratégicas, como a necessidade de mudanças na cultura da empresa. Esse e outros problemas como a falta de comprometimento da alta gerência, a não integração entre os departamentos, o baixo comprometimento das pessoas envolvidas no projeto, entre outros, fazem parte dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que podem permitir ou não uma implantação bem sucedida do CRM (CHEN; POPOVICH, 2003). Para Ryals e Payne (2001), a implantação bem sucedida do CRM deve atender a quatro elementos que compõem o framework criado pelos autores. Os quatro elementos são: filosofia de marketing de relacionamento, adoção de uma estrutura organizacional adequada, aproveitamento do armazenamento de dados para uso de forma eficaz da infraestrutura de dados nos programas de CRM e gestão tática de clientes.

Todo projeto de CRM possui alguns problemas comuns em sua implantação, como: o papel dos parceiros da cadeia de suprimento na adoção do CRM, as estratégias adotadas para o CRM, a mudança nos processos do negócio, desafios de integração e estruturas organizacionais. Alguns problemas na implantação apontados anteriormente são comuns em toda implementação de CRM bem sucedida (CHEN; POPOVICH, 2003; HENDRICKS; SINGHAL; STRATMAN, 2007; PARVATIYAR; SHETH, 2001). Com objetivo de superar esses desafios a disponibilidade e a utilização do conhecimento que as patentes contêm estão recebendo maiores estudos. Busca-se a decodificação e análise do conteúdo das patentes encontradas em bancos de patentes mundial para auxiliar nas soluções dos problemas das empresas, setores públicos, comunidade e países em desenvolvimento (QUONIAM; KNISS; MAZZIERI, 2014).

Observadas as lacunas sobre FCS na implantação do CRM e o uso das patentes para soluções de problema das empresas, este trabalho tem como proposta levantar patentes que busquem responder aos FCS que existem na implantação do CRM. Para isso o artigo tem como questão de pesquisa: Como as patentes de adoção de CRM contemplam os Fatores Críticos de Sucesso? Ao resolver esta questão espera-se atender ao objetivo do trabalho que é analisar patentes de adoção de CRM considerando os Fatores Críticos de Sucesso apontados pela literatura.

A metodologia utilizada no trabalho é de abordagem qualitativa. Primeiramente foi realizada uma revisão da literatura sobre CRM, FCS e Patentes, sendo que essa revisão deu suporte a primeira etapa do trabalho que é a construção de uma matriz de FCS que contém os principais FCS apresentados em estudos sobre o assunto. Essa matriz de FCS foi utilizada para o desenvolvimento da segunda etapa que corresponde a análise de duas patentes, sobre adoção de CRM, selecionadas através do uso do software de mineração de patentes, Patent2Net. Através da análise das duas patentes selecionadas, por meio da matriz de FCS, observou-se que as patentes oferecem importantes informações para enfrentar estes fatores críticos. Na patente 1 todos os FCS foram de algum modo atendidos por ela. Sendo assim, os impactos na cultura organizacional, estratégia empresarial, estrutura, gestão da mudança, gestão do conhecimento, medição, pessoas, processos e tecnologia podem ser mitigados ao analisar essa patente, porém na patente 2 identificou-se que ela não aborda questões relativas as pessoas que estão ligadas a implantação do CRM e a medição dos resultados do projeto.

Com o desenvolvimento deste estudo pode-se salientar algumas contribuições tanto para a academia quanto para o mundo corporativo. O levantamento e pontuação dos FCS e a utilização do conhecimento contido em patentes para resolução de problemas empresariais, saúde social entre outros existentes, ajuda a fundamentar e disseminar o conhecimento sobre novas tecnologias e incentivar pesquisas futuras sobre a emergência e relevância deste assunto para as ciências em geral. Outra contribuição mas no contexto empresarial, é a apresentação de algumas patentes que ajudam a resolver os FCS que existem na implantação do CRM, e além disso, a capacidade que as patentes em geral possuem para resolver diversos problemas de inovação e competitividade que as empresas enfrentam.

Além da introdução, este trabalho possui a apresentação dos pilares teóricos essenciais para sustentar a questão de pesquisa e objetivo proposto. Em seguida é descrita a metodologia e apresentada a matriz de FCS que é utilizada para analisar as patentes. Posterior a metodologia é realizada a análise das patentes utilizadas no trabalho e feita a correspondência de cada patente com um ou mais FCS. As principais conclusões encontradas através deste trabalho, as limitações e sugestões para futuras pesquisas fecham o artigo.

2. Referencial Teórico

Nesta seção é apresentado os conceitos chave que embasam a fundamentação teórica deste artigo. Esses conceitos são o CRM, Fatores Críticos de Sucesso e Patentes além da ferramenta operacional Patent2Net.

2.1 *Customer Relationship Management (CRM)*

Customer Relationship Management (CRM), ou gestão do relacionamento com o cliente (tradução em português), tem sido um tema bastante discutido em muitas áreas de marketing e de decisões estratégicas (COLTMAN, 2007). Seu crescimento está sendo facilitado pela fundamentação de vários outros paradigmas do marketing, como as iniciativas em torno da cooperação e colaboração de unidades organizacionais e partes interessadas como os clientes



(PARVATIYAR; SHETH, 2001). Para gerenciar um relacionamento eficaz com um cliente individual, a empresa deve ser capaz de enxergar o cliente como um todo e as várias formas de interação que exerce com ele (PAYNE, 2006). Através de vários canais de comunicação como call centers, internet, os próprios vendedores entre outros, a empresa consegue recolher informações sobre a relação, dados financeiros, de preferências e comportamento dos clientes podendo com isso traçar uma estratégia apropriada para fidelizar este cliente (RYALS; PAYNE, 2001).

CRM é uma abordagem de negócios que tem como objetivo criar, desenvolver e aprimorar relacionamentos com clientes-chave e segmentos de cliente a fim de melhorar o valor do cliente e a rentabilidade das empresas e, assim, maximizar o valor para o acionista (PAYNE, 2006). Ao utilizá-lo para ouvir e aprender com e sobre os clientes, as empresas podem criar oportunidades para garantir uma maior carteira de clientes, bem como uma maior quota de mercado (PAYNE, 2006). Embora o termo *Customer Relationship Management* seja relativamente novo, os princípios que dão sustentação a ele não são novos (PAYNE; FROW, 2005). Muitas organizações já realizam a tempos alguma atividade voltada para o marketing de relacionamento que, segundo Morgan e Hunt (1994), refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais de sucesso.

Os programas de CRM devem ser direcionados para criar um valor aos clientes que os concorrentes não conseguem igualar (COLTMAN, 2007). Empresas de alto desempenho baseiam seu sucesso na pró-atividade, pois ao utilizarem o CRM essas empresas conseguem identificar as demandas reais dos clientes e aplicar de uma forma correta seu banco de dados sobre os clientes, seu software de CRM e demais tecnologias de armazenamento se dados (COLTMAN, 2007).

Reinartz, Krafft e Hoyer (2004), em seus estudos, agruparam as atividades de um processo de CRM em três dimensões principais: relação de iniciação, manutenção e encerramento do relacionamento. Esta classificação proposta pelos autores permite definir com maior clareza a natureza dos processos de CRM e observar como o desempenho da empresa pode variar em cada uma destas fases. Em seus estudos Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) chegaram à conclusão que a implementação de processos de CRM resulta um melhor desempenho quando está associado em no mínimo duas etapas ou dimensões. Os estudos demonstraram que o efeito mais forte é quando atende as dimensões, relação de iniciação e manutenção, o encerramento do relacionamento possui uma significância baixa ou nulo.

A implantação do CRM é mais provável de ser bem sucedida quando a empresa desenvolve um projeto que possua uma estrutura organizacional adequada e incentivos a mudança do comportamento das pessoas para adotar essa nova filosofia (PAYNE; FROW, 2005). A organização deve ter uma estrutura de recompensa instalada para apoiar estes processos, implantar corretamente as tecnologias que suportam o CRM, um alto envolvimento da gerencia no desenvolvimento do CRM e imprimir um alto engajamento dos funcionários nas atividades de CRM (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004). Contudo, para Damacena e Pedron (2004) e Payne (2006), a implantação do CRM ainda tem sido uma etapa desafiadora para as empresas, isso devido ao excesso de foco em tecnologia da informação que vem sendo apontado como um dos motivos principais para o alto índice de 60% de fracasso dos projetos de CRM.

O CRM vai além da instalação de um software que minere as informações dos clientes, é preciso considerar os fatores críticos de sucesso presentes no ciclo de vida da implantação do CRM a fim de reduzir os riscos e falhas (PARVATIYAR; SHETH, 2001). Ao identificar os FCS na fase inicial do projeto de implantação do CRM a empresa consegue identificar riscos e potenciais áreas de problema e, com isso, criar planos de mitigação ou solução desses FCS a fim de obter sucesso na implantação (HO; LIN, 2004).

2.2 Fatores Críticos de Sucesso

A implantação do CRM tem sido uma experiência desafiadora para muitas organizações, sendo que gestores e os tomadores de decisão reclamam dizendo não haver nenhuma fórmula fixa para uma implantação de sucesso (DA SILVA; RAHIMI, 2007). Os elementos de um projeto de sistemas de informação que são críticos para implementação e sucesso desse projeto são denominados fatores críticos de sucesso (FCS) (BOON; CORBITT; COULTHARD, 2005). Para Da Silva e Rahimi (2007), os Fatores Críticos de Sucesso são, primeiramente, uma metodologia formulada em 1961 que teve em sua utilização uma grande expansão no campo das publicações acadêmicas em administração de empresas e por profissionais de Sistemas de Informação. Apesar de ampla utilização, o seu significado ainda não encontra-se totalmente definido e sobre consenso, isso se deve em parte pelas diferentes intenções dos usuários quando vão utilizar desta metodologia (DA SILVA; RAHIMI, 2007).

A partir dos estudos de Tekin (2013) e Wu (2008), verificou-se que os fatores críticos de sucesso do CRM são divididos na maioria das vezes em três principais perspectivas que constam em cada estratégia do CRM: fator humano, processos e tecnologia. Através do atendimento desses componentes é possível constituir uma forma sistêmica, integrada e equilibrada de gerenciar as implantações de CRM. Durante seus estudos Boon, Corbitt e Coulthard (2005) levantaram quatro conclusões relevantes sobre os FCS: (1) os FCS não podem ser descritos simplesmente sem observar o cenário que ocorrem, (2) diferentes grupos dentro das organizações mantêm perspectivas diferentes sobre o que são os FCS, (3) as relações e dependências entre os FCS raramente são estudadas pela literatura e (4) FCS diferentes são importantes para diferentes grupos, ou seja, grupos externos podem ter preocupações sobre fatores críticos diferentes de grupos internos.

Compreender os FCS permite as organizações determinar soluções para as questões críticas enfrentadas durante todo o processo do projeto de implantação do CRM, com objetivo de eliminar ou evitar falhas e obter sucesso no projeto (WANG et al., 2014). Estes autores classificam os FCS como possíveis inibidores de implantação de CRM, ou seja, o sucesso da implantação de um programa de CRM depende da forma que esses fatores funcionam na hora do processo de implantação, caso funcionem de forma positiva ajudam na implantação, caso contrário serão inibidores propiciadores de fracasso (WANG et al., 2014). Corroborando a essa ideia Croteau e Li (2003) argumentam que a adoção de CRM se maximiza ao existir uma associação forte e positiva entre a gestão do topo da empresa e o comportamento de inovação e também quando a empresa possui capacidade para gestão do conhecimento.

A Figura 1, construída a partir da revisão da literatura sobre FCS, apresenta os principais Fatores Críticos de Sucesso da implantação do CRM nas empresas identificados com base no artigo de Albuquerque (2013) e Sohrabi, Haghghi e Khanlari (2010) e os itens constituintes de cada fator identificados pela revisão da literatura.

Figura 1: Resumo dos FCS da implantação do CRM

FCS	Itens Componentes dos FCS	Descrição	Autor
Cultura	Cultura Organizacional adequada	A cultura organizacional precisa ser alterada para que a instalação do CRM não falhe. O foco passa do produto para o cliente e todas as partes envolvidas na gestão do relacionamento com o cliente devem estar integradas.	Eid (2007); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013). King e Burgess (2008); Boon et al. (2005).
	Cultura orientada para o cliente		
	Cultura focada em mudança		
	Cultura cooperativa		
	Cultura de aprendizagem		
	Cultura social		
Estratégia	Visão	O planejamento estratégico da empresa para a implantação do CRM deve estar atento ao delineamento dos objetivos corporativos, metas para o projeto e questões como a visão e relacionamento com o cliente.	Berman e Rahimi (2009); Boon et al. (2005); Croteau e Li (2003); Da Silva e Rahimi (2007); Eid (2007); Eid e El-Gohary (2014); Keramati et al. (2012); Kim e Pan (2006); King e Burgess (2008); Mendoza et al. (2007); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013); Zhao et al. (2008).
	Missão		
	Metas e Objetivos		
	Estratégia da marca		
	Estratégia de Relacionamento com o Cliente		
	Estratégia Financeira		
Estrutura	Desenvolvimento de uma estratégia clara de CRM	Para a adoção do CRM a empresa precisa possuir uma estrutura corporativa organizada e descentralizada em equipes de trabalho que possuem procedimentos e padrões para gestão do relacionamento com o cliente.	Berman e Rahimi (2009); Ho e Lin (2007); Mendoza et al. (2007); Sohrabi et al. (2010); Wu (2008); Zahay e Peltier (2008).
	Estrutura organizacional		
	Gestão do contato com o cliente		
	Equipe de trabalho		
	Procedimento e padrão		
Gestão de mudanças	Descentralização da estrutura de gestão	Um processo como da implantação do CRM necessita de mudanças organizacionais nos equipamentos, cultura, postura dos funcionários e da gestão do topo. Para que isso ocorra de uma forma correta deve acontecer a gestão de todas as mudanças com intuito de minimizar ou evitar problemas.	Boon et al. (2005); Croteau e Li (2003); Da Silva e Rahimi (2007); Eid (2007); Eid e El-Gohary (2014); Ho e Lin (2007); Keramati et al. (2012); King e Burgess (2008); Kim e Pan (2006); Mendoza et al. (2007); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013); Wang et al. (2014); Wu (2008); Zahay e Peltier (2008).
	Comprometimento e Suporte da alta Gestão		
	Alinhamento do negócio		
	Gerenciamento de mudanças		
	Liderança		
	Participação dos empregados		
	Gestão de riscos		
Planejamento e Controle do projeto			
Gestão do conhecimento	Planejamento e Controle do projeto	O conhecimento gerado com o processo de implantação do CRM e com seu funcionamento deve ser gerenciado, compartilhado e aplicado por toda a organização proporcionando aprendizado organizacional.	Boon et al. (2005); Croteau e Li (2003); King e Burgess (2008); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013); Zahay e Peltier (2008); Zhao et al. (2008).
	Gestão do conhecimento		
	Criação do conhecimento		
	Compartilhamento do conhecimento		
	Aplicação do conhecimento		
Avaliação	Revisão do conhecimento	Para entender o sucesso de uma implantação do CRM, a empresa precisa medir continuamente as etapas do projeto de	Croteau e Li (2003); Da Silva e Rahimi (2007); Eid (2007); Keramati et al. (2012); Kim e
	Monitoramento e Feedback das etapas de implantação		
	Impacto e benefícios do CRM		

	<p>Medição da quota de mercado e posição competitiva</p> <p>Mensuração de rentabilidade e desempenho</p> <p>Medição da satisfação e lealdade do cliente</p> <p>A avaliação contínua do desempenho</p>	implantação e os resultados que são gerados após a implantação.	Pan (2006); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013).
Pessoas	<p>Treinamento e Formação</p> <p>Sistemas de Recompensa e Punição</p> <p>Envolvimento e satisfação dos colaboradores</p> <p>Habilidades e competências da equipe de projeto</p> <p>Características do gerente e líder da organização</p>	Os fatores humanos são de extrema importância para uma boa implantação do CRM, pois são os funcionários de nível operacional, tático ou estratégico que serão responsáveis por utilizar as potencialidades do CRM.	Berman e Rahimi (2009); Boon et al. (2005); Da Silva e Rahimi (2007); Eid (2007); Eid e El-Gohary (2014); Ho e Lin (2007); Keramati et al. (2012); Kim e Pan (2006); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013); Wang et al. (2014); Wu (2008); Zahay e Peltier (2008).
Processos	<p>Processo CRM</p> <p>Gestão de insatisfação</p> <p>Integração de processos</p> <p>Processos orientados ao cliente</p>	Todos os processos para a instalação do CRM devem estar integrados, orientados ao cliente e levando em consideração todas as possíveis ocorrências que podem acontecer durante o projeto.	Berman e Rahimi (2009); Boon et al. (2005); Croteau e Li (2003); Da Silva e Rahimi (2007); Eid (2007); Eid e El-Gohary (2014); Ho e Lin (2007); Keramati et al. (2012); Kim e Pan (2006); Wu (2008); Mendoza et al. (2007); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013); Wang et al. (2014); Zahay e Peltier (2008).
Tecnologia	<p>Ferramentas tecnológicas</p> <p>Estrutura tecnológica</p> <p>Implementação tecnológica</p> <p>Integração tecnológica</p> <p>Gestão da informação e dados</p>	Ao adotar o CRM, a empresa deve fazer uma pesquisa para identificar qual ou quais software serão utilizados para comunicação com o cliente e processamento das informações necessárias para elaboração de planos estratégicos mais eficientes.	Boon et al. (2005); Da Silva e Rahimi (2007); Eid (2007); Eid e El-Gohary (2014); Ho e Lin (2007); Kim e Pan (2006); King e Burgess (2008); Mendoza et al. (2007); Sohrabi et al. (2010); Soltani et al. (2013); Wang et al. (2014); Wu (2008); Zahay e Peltier (2008); Zhao et al. (2008).

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 Patente e Patent2Net

No setor industrial, as patentes apresentam um papel estratégico importante de preservar os direitos de propriedade de uma invenção, produto ou processo que possua uma nova forma técnica de resolver um problema ou realizar uma atividade (QUONIAM; KNISS; MAZZIERI, 2014). As patentes funcionam como uma vasta fonte de informações, pois através delas podemos obter a descrição da invenção, funcionalidade, tecnologias emergentes, podemos ainda descobrir quais empresas que mais inovam, países que mais investem em inovação e desenvolvimento em várias áreas do conhecimento (FERRAZ et al., 2015).



Os dados que constam nas patentes podem ser usados para efeitos de planejamento estratégicos tanto nas áreas internas da empresa como por exemplo o setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Executivo, como na área externa, os acionistas e analistas de mercado (QUONIAM; KNISS; MAZZIERI, 2014). Por meio das informações capturadas sobre o desenvolvimento das patentes a empresa pode monitorar seus concorrentes, avaliar a tecnologia utilizada pelo concorrentes, desenvolvimento de P&D externo e futuros parceiros potenciais para desenvolvimento de inovação externa (ERNST, 2003). Ao criar uma patente, a empresa ou pessoa física expressa ao mercado o resultado de um trabalho de investigação técnica e tecnológica que desenvolveu durante um tempo (QUONIAM; KNISS; MAZZIERI, 2014). Para o registro de uma patente e obtenção do direito sobre seu uso e tecnologias que a constituem, a empresa precisa atender algumas condições descritas na literatura como, a formalização de um documento contendo as informações sobre o que é a patente, comprovação de uma inovação, entre outras coisas (QUONIAM; KNISS; MAZZIERI, 2014).

As patentes recebem uma classificação, ou seja, uma codificação universal que fornece o tipo da tecnologia que possui, essa classificação é a CIP (classificação internacional de patentes) ou em inglês IPC (*international patent classification*). Essa CIP é um dos principais meios para aproveitar o conhecimento que a patente possui, pois permite compreender a sua funcionalidade e aplicação da informação tecnológica (QUONIAM; KNISS; MAZZIERI, 2014). Ao solicitar o patenteamento ao órgão nacional de regulamentação de patentes, o inventor deve submeter um documento com todas as informações tecnológicas e inovações da patente para então ter o seu pedido de patente concedido, ou não, pelo órgão responsável. Após a submissão do pedido de patenteamento, o documento completo com as informações da patente entra em domínio público e pode ser acessado por diversos canais digitais como o Google Patentes, Espacenet, INPI, WIPO entre outros (FERRAZ et al., 2015). A pesquisa das patentes acontece por meio da busca pelo título da patente e ou resumo que deve sempre estar em inglês caso o documento não esteja todo em inglês (KALLAS, 2006; QUONIAM; KNISS; MAZZIERI, 2014).

Apesar de várias bases e fontes de pesquisa de patentes, esse é um trabalho praticamente todo manual e árduo. Por isso, ferramentas computacionais como o Patent2Net foram criadas para executar essa mineração das patentes de uma forma mais rápida, direcionada e organizada. O Patent2Net organiza e disponibiliza uma grande quantidade de informações em gráficos e tabelas, basta apenas colocar as palavras-chave referente ao assunto que o pesquisador deseja e a ferramenta faz uma varredura na base de dados Espacenet gerando um relatório completo e dinâmico que contém informações importantes como países dos desenvolvedores da patente, em que países estão protegidas, qual rede de empresas está ligada as patentes e outros dados importantes para uma análise aprofundada sobre o assunto (FERRAZ et al., 2015).

Muitos trabalhos recentes estão sendo desenvolvidos utilizando a ferramenta Patent2Net para mineração de patentes sobre os mais variados assuntos. Congressos como o EnANPAD e revistas nacionais e internacionais já estão abrindo espaço para trabalhos utilizando as ferramentas computacionais para mineração de patentes. Publicações sobre dengue e doenças negligenciadas Ferraz et al. (2015), inovação em desmontagens de veículos Vanderlei, Leão e Quoniam (2015), estudo sobre patentes ambientais Menezes, Dos Santos e De Bortoli (2016), resíduos industriais Hirata et al. (2015) e problemas na indústria de construção Carvalho, Storopoli e Quoniam (2014) são exemplos de publicações que utilizaram essa ferramenta.

3. Metodologia

Este trabalho possui um processo de construção qualitativo que é realizado através de pesquisa teórica sobre CRM, fatores críticos de sucesso da implantação de CRM e patentes nas bases de dados Scopus, Web of Science e Google Acadêmico. Além disso foi realizado uma análise de duas patentes sobre adoção do CRM. A finalidade da pesquisa é descritiva e exploratória ao adentrar o mundo das patentes e analisar como elas podem contribuir para as empresas na busca por inovação e fontes de inovação e também por pesquisadores da área das ciências sociais aplicada.

Para atender ao objetivo do trabalho, foi desenvolvida com base em artigos publicados sobre FCS na implantação do CRM uma “Matriz de FCS” contendo os principais fatores críticos de sucesso trazidos por diversos autores e que serviu para analisar as patentes. Para a seleção das patentes que foram analisadas no estudo foi utilizado o programa de mineração de patentes “Patent2Net”. A busca no programa ocorreu por meio da utilização das palavras-chave “*Customer Relationship Management*” e “*Methods*”, o software gerou um resultado de 216 patentes sobre o assunto e as duas que pelo entendimento do autor atenderam melhor ao objetivo, foram selecionadas.

Cada uma das duas patentes selecionadas para o trabalho foi analisado por meio da matriz de FCS, Figura 2. Conforme cada FCS foi sendo atendido através da patente ela foi selecionada como apta, marcação com um X, a utilização em um ou mais fatores críticos que estão na Matriz.

Figura 2 – Matriz de FCS na implantação do CRM

Fatores Críticos de Sucesso	Patente 1	Patente 2
Cultura		
Estratégia		
Estrutura		
Gestão de mudanças		
Gestão do conhecimento		
Avaliação		
Pessoas		
Processos		
Tecnologia		

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. Análise das Patentes

Nesta seção são apresentadas as patentes encontradas através da ferramenta Patent2net por meio da busca com as palavras-chave *Customer Relationship Management* e *Methods*, e que serviram como instrumento para atender os objetivos.



4.1 Patente 1

Esta patente possui o título “METHODS AND SYSTEMS FOR IMPROVED CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT” e está sob registro com o número de série US2013/0226699 A1. A inventora solicitante do patenteamento, em 11 de setembro de 2012, é a Norte Americana Saphura Safavi Long da cidade de Signal Mountain estado do Tennessee nos Estados Unidos da América. A patente possui os códigos de tecnologia G06Q30/00 e G06Q30/02 que estão geralmente ligados a métodos de adoção de sistemas e ferramentas tecnológicas e processo. Seu registro está estendido apenas para os EUA, o que permite sua mineração e uso em outras partes do mundo.

O domínio técnico desta invenção refere-se a computadores e sistemas de processamento digital de dados em um ambiente de rede, e em particular se relaciona com o serviço ao cliente baseado em rede de comunicação entre fornecedores e clientes. A patente analisada tem como propósito a implantação de uma ferramenta de rede Grátis que possibilite que uma concessionária de veículos tenha um melhor relacionamento com os clientes. Essa ferramenta de CRM é projetada para abranger qualquer entidade (empresa) que possua uma grande base de consumidores. Todos os clientes e funcionários da entidade podem ser membros da comunidade online da empresa que fica dentro da ferramenta localizada na rede. Cada membro pode ter uma página de destino ou "mural" on-line fornecido pelo site, que apresenta o perfil do membro, todos os produtos de fornecedores e os de propriedade do cliente e um histórico de quaisquer serviços associados ao cliente realizado pela empresa.

O cliente pode se comunicar via mensagens de texto com os funcionários da concessionária. Mensagens específicas podem ser postadas pelos clientes no “mural” do funcionário. Mensagens do cliente também podem ser postadas em paredes de outros clientes com interesses em comum, quando a empresa permitir tais interações. Para facilitar prontamente as relações cliente e comunicações, o ambiente de rede centrada no fornecedor apresentada nesta patente, às vezes referido como FERRAMENTAS GRATIS, fornecerá ao cliente e gestão de ferramentas de software de uma forma que será prontamente familiar e confortável para os usuários já acostumados com redes sociais. O ambiente de rede centrada no fornecedor, irá fornecer um método para os fornecedores de arquivar e armazenar em um ambiente de nuvem, informações sobre os produtos comprados pelo cliente na Internet, isso se torna acessível pelo cliente, bem como o pessoal da concessionária. O ambiente de FERRAMENTAS GRATIS permitirá ao cliente se comunicar com funcionários do fornecedor, históricos de transação, horários de serviço, definir compromissos, e ver as melhores ofertas disponíveis, tudo em um site sem ter que manobrar para outros locais na Internet.

4.2 Patente 2

A segunda patente escolhida para análise, utilizando a Matriz de FCS, é a patente nomeada como “SYSTEMS AND METHODS FOR PROCESSING CONSUMER INFORMATION FOR TARGETED MARKETING APPLICATIONS”. Esta patente foi solicitada no dia 23 de agosto de 2010 e está registrada com o número US9152727 B1. Vinculados a empresa Experian Marketing Solutions, Inc., os autores Michael Balducci, Thomas C. Manvydas, Nadya Kohl e Poul Koelfgem solicitaram o patenteamento desta inovação apenas nos EUA. Os códigos da tecnologia utilizado pela patente são G06F17/30 e G06Q30/02, ambos ligados a metodologia de sistemas e processos sendo a G06F17/30 para processamento de dados digital ou métodos em equipamento de computação, especialmente adaptados para funções específicas e a G06Q30/02 para métodos ligados à área de marketing.

As informações desta patente se referem em geral ao processamento de dados por meio da computação, sistemas e métodos de concentração e compartilhamento de dados do consumidor. Esta patente apresenta sistemas e métodos que permitem a associação e agregação de dados dos consumidores coletados através de fontes online e off-line. Em particular, várias informações são direcionadas para vinculação de dados do consumidor em uma única fonte de dados como o CRM, controlada pela empresa e que contém um grande banco de dados sobre os clientes contendo informações demográficas, dados de relacionamentos passados e informações pessoais de cunho comercial. Os sistemas e métodos divulgados neste documento, buscam assim, facilitar a associação destas fontes de dados díspares e permitem que várias entidades adaptem melhor as interações com os consumidores.

As várias características da arquitetura de dados do *cookie* compartilhado, divulgados neste documento eliminam a necessidade de implantar diferentes tipos de *cookies* com diferentes tipos de *scripts* para empresas diferentes. Esse software que integra as informações dos consumidores pode ser usado por várias entidades parceiras que participam do compartilhamento de dados. O *cookie* comum compartilhado, pode conter dados de várias entidades, com elementos de dados individuais firmemente regidos com controles de acesso. Esses controles de dados podem ser aplicados no nível de dados pessoal ou parceiro. Um parceiro pode ter direitos a fonte total de dados do parceiro ou ter direitos limitados para essa mesma fonte de dados. A transmissão do pacote de dados do consumidor à entidade parceira do solicitante ocorre em tempo real de recepção do pedido e a empresa solicitante pode usar o pacote de dados do consumidor para personalizar a interação com o indivíduo.

5. Resultados e Discussão dos resultados

Analisando as patentes 1 e 2 a partir da Matriz de FCS chegou-se ao resultado apresentado na Figura 3, que traz os fatores críticos de sucesso na adoção do CRM e qual patente tem a capacidade de responder a esse Fator crítico.

Figura 3: Matriz de FCS na implantação do CRM versus Análise das patentes

Fatores Críticos de Sucesso	Patente 1	Patente 2
Cultura	X	X
Estratégia	X	X
Estrutura	X	X
Gestão de mudanças	X	X
Gestão do conhecimento	X	X
Avaliação	X	
Pessoas	X	
Processos	X	X
Tecnologia	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas patentes analisadas.



- **Análise dos Fatores Críticos de Sucesso respondidos pelas patentes**

Cultura

A patente 1 apresenta a mudança cultural necessária que a empresa precisa realizar nos ambientes internos para que possa ter uma rede interna centrada no cliente. Este novo sistema quebra todas as dependências da cultura antiga e foca em uma cultura de mudanças que implementa novos sistemas, para integrar o serviço e realizar uma melhor gestão do relacionamento com o cliente. Através da parceria fornecida pelo sistema da patente 2, cria-se uma cultura cooperativa entre as empresas da mesma atividade ou um varejista que utilizará as informações dos parceiros para agregar um valor adicional ao cliente.

Estratégia

A ferramenta trazida pela patente 1 permite a empresa a formação de uma estratégia voltada ao relacionamento com o cliente. O cliente pode se comunicar com funcionários que já manteve um contato anteriormente. Locais específicos permitem que clientes tirem dúvidas, façam orçamentos ou até reclamações através desta ferramenta situada na rede. É identificada também a missão principal da ferramenta grátis que é auxiliar no gerenciamento, mantendo e controlando a sua base de clientes valiosos e fornecedores, resultando em mensuráveis aumentos em vendas. A patente 2 apresenta que adotar esta inovação é uma forma das organizações montarem suas estratégias de relacionamento com o cliente e adotarem sistemas e métodos que facilitem a associação de dados sobre os clientes vindos de várias fontes. Outra contribuição desta patente é a construção de uma melhor estratégia de relacionamento com os clientes através dos métodos apresentados.

Estrutura

A primeira patente traz a construção de uma estrutura voltada ao relacionamento com o cliente que gerencia este contato e mostra como está a relação cliente/empresa, serviços fornecidos e satisfação do cliente. Essa ferramenta permite organizar os bancos de dados do cliente normalmente extensos já mantidos pelos fornecedores, permitindo-lhes prontamente gerar relatórios gerenciais internos e materiais de marketing externos necessários para o contato e acompanhamento do cliente. A estrutura mostrada por essa patente permite gerenciar os “perfis” dos clientes e funcionários e deixá-los visíveis apenas para aqueles que possuem direitos e necessidade de ver. Podemos observar na segunda patente que a empresa precisa criar uma estrutura para trabalhar com os dados dos consumidores para usá-los, a fim de, construir perfis de atendimento mais direcionados e também com o propósito de agregar eficiência a outras áreas fora o marketing, ajudando a empresa a entender melhor seus clientes e futuros clientes.

Gestão de mudanças

Para facilitar prontamente as mudanças o novo sistema apresentado pela patente 1 irá fornecer vários processos para realizar a gestão de relacionamento com cliente, gestão de estoque e ferramentas de vendas. Com propósito de evitar riscos ao projeto e o relacionamento com o cliente todos os funcionários podem estar restritos a acessar o mural dos clientes a quem eles são atribuídos ou interagem fisicamente. Assim como transmissões de dados também podem ser criptografadas com qualquer uma das variedades de tecnologias conhecidas, incluindo topologias de camada. Na patente 2, é demonstrado que a implantação de uma inovação pode incluir vários recursos novos e que alguns podem fornecer atributos essenciais



para a inovação e, por isso, a empresa deve saber administrar essas mudanças para ter sucesso neste projeto.

Gestão do conhecimento

Segundo a patente 1, o conhecimento gerado pelo sistema é importante não só para a empresa mas também para os parceiros e seus fornecedores. Os fornecedores poderão diretamente ver interações do cliente com o ambiente de rede e obter *insights* valiosos sobre o comportamento e desejos dos clientes. Outra vantagem que esta ferramenta traz é a fácil migração de dados existentes de fornecedores que normalmente mantem grandes bases de dados de seu inventário e clientes. As informações adquiridas sobre os clientes através do CRM trazido pela patente 2 podem, e devem, ser compartilhadas com outros setores da empresa e até com empresas parceiras. Através da adoção deste sistema, os parceiros da empresa podem ter acesso a informações importantes para suas atividades. Este sistema fornece capacidade para realizar a higiene de dados e seleção apenas de informações importantes para a empresa.

Medição

A patente 1 ressalta que através desta ferramenta em rede, a empresa pode medir o andamento de seus processos e seu crescimento financeiro, analisando o aumento de receitas nas vendas, serviços prestados, publicidade de terceiros e financiamento de produtos. Por meio de relatórios gerados pelo sistema, a empresa consegue identificar seus principais clientes e suas informações demográficas a fim de criar estratégias direcionadas para esses clientes. Outra medida que a empresa consegue fazer é a de satisfazer seus clientes com os produtos e serviços prestados pela empresa. Através dos “murais” nos perfis dos clientes e dos funcionários os clientes podem deixar suas opiniões sobre o serviço e tecer reclamações sobre algum ponto que está descontente com a empresa.

Pessoas

A ferramenta apresentada na patente 1 integra todos os funcionários e clientes na gestão do relacionamento com o cliente. Todos os clientes e funcionários da entidade podem ser membros da comunidade online da empresa e possuir um perfil na rede. As pessoas responsáveis pelo funcionamento do CRM na empresa recebem capacitação e são envolvidos no projeto sendo direcionado para cada vendedor seu próprio subconjunto distintos dos clientes e funcionários que farão parte do seu ambiente de rede virtual. Todos os funcionários, potenciais clientes e todos os clientes que tiveram quaisquer transações com um vendedor são membros da rede do fornecedor.

Processos

A patente 1 favorece a observação para o processo de integração de todos processos necessários para a empresa dentro do sistema de gestão do relacionamento. Muitas vezes, as informações necessárias para o CRM como vendas, marketing, recursos humanos entre outros, estão separados em sistemas distintos e ao agrupá-los acontecem duplicações e ou demora no processo o que atrapalha o desenvolvimento de estratégias corretas. O processo de comunicação dos clientes com a empresa ocorrerá por intermédio da ferramenta, nela o cliente pode se comunicar com funcionários, definir serviços, acessar histórico de atividades com a empresa, ver horários de serviços, ofertas, entre outras atividades e fazer pagamentos e retirar o recibo de compras. O mesmo ocorrerá com o relacionamento da empresa com os clientes que passa a ser realizado também pela ferramenta. O sistema apresentado na patente 2 fornece a capacidade de processamento de informações unitárias como de lotes de dados, separa dados em camadas



mapeando essas informações em nível pessoal ou a nível do agregado familiar ou até por área. Faz também o processo de integração de dados online com os off-line dentro de um sistema de inteligência que processa e mapeia esses dados. Outra oportunidade deste sistema é o processo de gerenciamento dos dados CRM de parceiros importantes.

Tecnologia

A patente 1 apresenta uma ferramenta tecnológica em rede que gerencia o relacionamento da empresa com clientes. Esta ferramenta é gratuita, de fácil acesso e interface amigável, ela pode ser gerenciada de qualquer aparelho como um computador pessoal, computador portátil, telefone celular, smartphone, tablet, assistente digital pessoal ou dispositivos do tipo, comumente fabricado pela IBM CORP, Corp. DELL e APPLE CORP basta apenas ter um software de sistema operacional adequado e acesso à internet. Esta ferramenta tem a capacidade de integrar vários outros software que eram gerenciados independentes o que facilita a gestão do relacionamento com o cliente. O sistema de computação da patente 2, concentra e compartilha dados online e off-line, processa pedidos pelo sistema e através de um cookie transportam informações sobre clientes para uma entidade parceira. Os dados dentro do cookie compartilhado, podem ser atualizados em tempo real, no momento da transação, com os dados necessários para oferecer suporte a transação. Este sistema também integra tecnologias. As informações podem ser servidas através de outros canais de interação do consumidor como redes sociais, redes de telefone marketing, jogos de console, sistemas de satélite ou TV a cabo e/ou sistemas de comunicação sem fio, tais como redes de telefonia sem fio.

6. Considerações finais

Por meio deste trabalho pode-se observar que o uso das patentes é um importante instrumento para resolução de conflitos administrativos. Precisando apenas de um direcionamento correto e ético, lembrando as questões legais que uma patente possui, para frutíferos resultados alcançados através da utilização das informações contidas nas mesmas. Os fatores críticos presentes na implantação do CRM e que muitas vezes causam falhas no projeto, podem ser eliminados ou mitigados através da análise das informações que constam em patentes sobre CRM depositadas em várias partes do mundo. As duas patentes americanas utilizadas para este estudo respondem a no mínimo 75% dos Fatores Críticos de Sucesso levantados através da revisão da literatura, sendo a patente 1 a mais completa sobre métodos e sistemas de gestão do relacionamento com o cliente. Essas patentes trazem informações interessantes e que ajudam as empresas a obterem sucesso em suas iniciativas de CRM, um projeto caro que modifica cultura, estratégia, estrutura, conhecimento, causa mudanças na empresa, nas pessoas, nos processos, nas tecnologia e que precisa de avaliação constante para que surta efeito e melhore a vantagem competitiva sustentável da empresa.

Este artigo traz importantes contribuições sobre a utilização das patentes em questões empresariais, como criação de novos produtos, processos e resolução de problemas organizacionais. Para as empresas, este trabalho é relevante ao demonstrar que patentes depositadas no mundo inteiro e que não possuem nenhum impedimento legal para seu uso, podem ser utilizadas como fornecedoras de informação para inovações tecnológicas, de processo, marketing, organização entre outros. As limitações encontradas neste estudo localizam-se na pouca literatura sobre utilização de patentes em problemas organizacionais, na utilização de apenas duas patentes sendo ambas norte americanas e no levantamento da literatura sobre FCS e construção da matriz apenas nas bases Scopus e Web of Science e Google acadêmico. Para suprir essas limitações propõem-se a expansão da revisão da literatura sobre



FCS, utilização de mais patentes para conseguir um resultado mais substancial e estudo das patentes para outros conflitos que as organizações enfrentam.

Referências

ALBUQUERQUE, A. C. M. V. M. **Customer Relationship Management: uma proposta de avaliação de um modelo de maturidade**. [s.l.] Instituto Superior de Economia e Gestão, 2013.

BOON, O.; CORBITT, B.; COULTHARD, D. A customer relationship management case study: critical success factors in action. **PACIS 2005 Proceedings**, p. 68, 2005.

CARVALHO, A. C.; STOROPOLI, J. H.; QUONIAM, L. Prospecção de Patentes para a Solução Sustentável de Problema da Indústria da Construção: O Espaçador de Concreto. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 2, n. 1, p. 115–127, 2014.

CHEN, I. J.; POPOVICH, K. Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. **Business process management journal**, v. 9, n. 5, p. 672–688, 2003.

COLTMAN, T. Can superior CRM capabilities improve performance in banking. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 12, n. 2, p. 102–114, 2007.

CROTEAU, A.-M.; LI, P. Critical success factors of CRM technological initiatives. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 20, n. 1, p. 21–34, 2003.

DA SILVA, R. V.; RAHIMI, I. A critical success factor model for CRM implementation. **International Journal of Electronic Customer Relationship Management**, v. 1, n. 1, p. 3–15, 2007.

DAMACENA, C.; PEDRON, C. D. 322-ESTRATÉGIA DE CRM: O DESAFIO DA IMPLANTAÇÃO. **Anais do Congresso Anual de Tecnologia da Informação–CATI**, 2004.

ERNST, H. Patent information for strategic technology management. **World patent information**, v. 25, n. 3, p. 233–242, 2003.

FERRAZ, R. R. N. et al. **Exemplo de Uso Gratuito do OPS (Open Patent Service) para Educação e Informação em Patentes por Meio da Utilização da Ferramenta Computacional Patent2net**. XXXIX EnANPAD. **Anais...2015** Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0172219016300333>>. Acesso em: 4 out. 2016

HENDRICKS, K. B.; SINGHAL, V. R.; STRATMAN, J. K. The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 1, p. 65–82, 2007.

HIRATA, D. et al. O uso de informações patentárias para a valorização de resíduos industriais: o caso do lodo de tratamento de esgoto doméstico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 55, 2015.



HO*, L. T.; LIN, G. C. I. Critical success factor framework for the implementation of integrated-enterprise systems in the manufacturing environment. **International Journal of Production Research**, v. 42, n. 17, p. 3731–3742, 2004.

KALLAS, P. Open patent services. **World Patent Information**, v. 28, n. 4, p. 296–304, 2006.

MENEZES, C. C. N.; DOS SANTOS, S. M.; DE BORTOLI, R. Mapeamento de Tecnologias Ambientais: Um Estudo sobre Patentes Verdes no Brasil. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 18, 2016.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **The Journal of Marketing**, p. 20–38, 1994.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. **Journal of Economic and Social research**, v. 3, n. 2, p. 1–34, 2001.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. [s.l.] Routledge, 2006.

PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 167–176, 2005.

QUONIAM, L.; KNISS, C. T.; MAZZIERI, M. R. A patente como objeto de pesquisa em Ciências da Informação e Comunicação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 19, n. 39, p. 243–268, 2014.

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

RYALS, L.; PAYNE, A. Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. **Journal of strategic marketing**, v. 9, n. 1, p. 3–27, 2001.

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

TEKIN, M. Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 10, p. 753, 2013.

VANDERLEI, C.; LEÃO, A.; QUONIAM, L. ANÁLISE DAS INOVAÇÕES EM DESMONTAGEM DE VEÍCULOS POR OBSERVAÇÃO DOS REGISTROS DE PATENTES. IV SINGEP. **Anais...2015** Disponível em: <<http://www.singep.org.br/4singep/resultado/358.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2016

WANG, Y. et al. Customer relationship management in the exhibition industry in China: an exploration into the critical success factors and inhibitors. **Journal of China Tourism Research**, v. 10, n. 3, p. 292–322, 2014.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

WU, J. Customer relationship management (CRM) implementation in China: a case study of legend group. **Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II**, p. 1441–1447, 2008.